

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE FACILITE  
A LAS PYMES DEL SUBSECTOR MANUFACTURERO  
“ELABORACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS”,  
EJERCER LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL”**

PRESENTADO POR:

**GONZALO LÓPEZ ARIAS**

**GIOVANNI STANLEY MARROQUÍN RODRÍGUEZ**

**GEORGINA ELIZABETH MARTÍNEZ**

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO DE 2012

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

RECTOR :

**ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO**

SECRETARIA GENERAL :

**DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA**

**FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA**

DECANO :

**ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL**

SECRETARIO :

**ING. JULIO ALBERTO PORTILLO**

**ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

DIRECTOR :

**MSc. ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

Título :

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE FACILITE  
A LAS PYMES DEL SUBSECTOR MANUFACTURERO  
“ELABORACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS”,  
EJERCER LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL”**

Presentado por :

**GONZALO LÓPEZ ARIAS**

**GIOVANNI STANLEY MARROQUÍN RODRÍGUEZ**

**GEORGINA ELIZABETH MARTÍNEZ**

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docentes Directores :

**ING. MARIO ERNESTO FERNÁNDEZ FLORES**  
**MSc. ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS**

San Salvador, Agosto de 2012

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docentes Directores :

**ING. MARIO ERNESTO FERNÁNDEZ FLORES**

**MSc. ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS**

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente a **Dios**, le agradezco por regalarme la vida, por estar conmigo en todo momento, bendecirme, mantenerme sano y permitirme poder culminar esta meta. A nuestra **Santa madre Virgen María**, por acompañarme, darme su amor de madre, bendecirme y cuidarme.

A mi madre, **Anselma Arias**, por apoyarme, cuidarme, confiar en mí, ser mi ejemplo de lucha y nunca rendirse; a mi difunto padre **Gonzalo López E.** por brindarme todo su apoyo moral e incondicional, todo aquello que en algún momento necesité, y que sé que desde el cielo está orgulloso de mí. A ambos agradezco por sus consejos, sacrificios que con amor me ayudaron a culminar mi carrera.

A mis hermanos, en especial **Sandra**, por apoyarme incondicionalmente en todos los sentidos para lograr esta meta, sus consejos, su tiempo, su ayuda oportuna y estar siempre a mi lado.

A nuestros asesores, **Ing. Mario Fernández** e **MSc. Manuel Montejo**, por su orientación, por brindar en forma totalmente desinteresada sus consejos y tantos años de experiencia, a quienes apenas iniciamos nuestro camino; y, en general, gracias a los docentes de la Escuela de Ingeniería Industrial por la formación brindada.

A mis amigos y compañeros de tesis, **Georgina** y **Giovanni**, por ayudarme a lograr esta meta y haber compartido tantas experiencias, aventuras, preocupaciones, sacrificios, pero también alegrías, les deseo bendiciones y éxitos en su vida.

A **mis amigas, amigos, demás familiares** y a todas las personas especiales en mi vida, por estar siempre conmigo, colaboración, cariño, por escucharme, por apoyarme, por sus consejos, ya que, de alguna u otra forma aportaron un granito de arena en este esfuerzo.

Y por último, pero no menos importante, gracias a mis **amigos y compañeros que conocí en la Universidad**, por compartir tristezas y alegrías, por hacer de cada momento un momento divertido, a todos ellos les deseo éxito en todos sus proyectos.

A todos, que dios les bendiga, gracias por todo.

**Gonzalo López Arias**

## AGRADECIMIENTOS

Quiero dar gracias a Dios por que sin él no hubiera sido posible llegar a cumplir esta meta, gracias por bendecirme con excelentes oportunidades, con gente que me apoyo en el camino, con fortaleza perseverancia y sabiduría, especialmente en los momentos en los que pensé renunciar.

Gracias a mi Virgen María que siempre me cuida e intercedió por mí incondicionalmente, que me extendió sus brazos para poder descansar y tomar valor para seguir y lograr llegar al final.

Agradezco inmensamente a mi familia que me apoyo siempre, desde que decidí optar por esta carrera hasta desvelarse junto a mí para hacerme compañía y madrugar para despertarme y llegar a tiempo a las clases; a mi mamá por tanto sacrificio para darme la oportunidad de prepararme y dedicarme de lleno a mis estudios y porque nunca me faltó nada, gracias por sus ideas, por sus ánimos, por su fortaleza, por escucharme sin juzgarme, por madrugar para hacerme compañía en el camino, por la confianza y por tolerarme y corregirme con amor, sin tí el camino no habría sido igual; gracias a mis abuelos que me animaban siempre, por ser pacientes, consentirme y esperarme en casa con alegría y con todo preparado, gracias por hacerme reír y mostrar interés en lo que hacía; gracias a mis tíos que han enriquecido tanto mi vida personal y profesional, siempre tenían una respuesta para todo y una solución para los retos que encontré en el camino, gracias por confiar en que podía hacerlo y tener fé en mí; Tía Patty siempre dándome consejos, llevando material o documentos que podían servirme, motivándome e insistiendo que tenía que ser siempre positiva y que la virgencita movería números para pasar las materias, Pablito ayudándome a utilizar herramientas para facilitarme el trabajo con los proyectos y tener una respuesta certera a mis dudas siempre, gracias por su tiempo, conocimiento y por todas las veces que se movilizó conmigo para todos mis trabajos, Tío Miguel ayudándome a buscar empresas para hacer mis trabajos de la universidad, dándome ideas, recordándome siempre que con Dios todo es posible y que nunca perdiera la fé; Tía Sandra cuidándome, consintiéndome, escuchando mis problemas siempre y brindándome mucha paz y serenidad; Tío Luis al que hice que se desvelara tanto con mis reuniones para hacer los trabajos y finalmente el trabajo de graduación, gracias por animarme, por patrocinarme muchas salidas de emergencia a la ues y por ser un ejemplo de que todo lo bueno cuesta pero al final la satisfacción de obtener por lo que tanto se lucha es inmensa y por supuesto gracias a mi primo por la compañía, por su tiempo, por distraerme cuando estaba tan estresada y recordarme que siempre hay algo nuevo que aprender.

Agradezco a mi novio, el Ing. Eder Martínez quien me ayudo desde facilitarme información y datos para mis trabajos hasta confiar en mis capacidades y animarme siempre a no ser conformista, a confiar en mí misma y visualizarme siempre hacia adelante, preparándome para lo peor esperando lo mejor, gracias por compartir este momento conmigo.

Gracias a todos los profesores que de una u otra manera nos formaron en los profesionales que ahora somos, en especial a nuestros asesores Ing. Manuel Montejo e Ing. Mario Fernández que nos acompañaron en el proceso final incondicionalmente.

Gracias a mis amigos Krissia, Hugo, Karen, Sofía, Cindy, Roberto, y Salvi que me apoyaron, me dieron ánimos y que siempre confiaron en mí, gracias por recordarme lo hermoso que es vivir la amistad y por ser parte de mi vida, más que amigos somos hermanos siempre.

Gracias a mis amigos y compañeros de tesis Giovanni y Gonzalo por todo lo compartido y aprendido en estos 7 años, juntos empezamos y juntos terminamos, solo me queda desearles una vida llena de éxitos y bendiciones profesional y personalmente.

Desde luego gracias a mis amigos y compañeros de Universidad, Giovanni, René, Javier, Carlos, Henry, Jorge, Gonzalo, Karen, Elisa, Priscila, Xiomita y Mercy que hicieron cada día de la UES inolvidable, son lo mejor de la UES y compartir con ustedes los buenos, malos, mejores y peores momentos fue lo que hizo el camino más llevadero, solo tengo para ustedes mis más sinceros deseos de éxitos y bendiciones en sus vidas y que Dios los conduzca hacia su realización personal y profesional.

A todos y cada uno de ustedes gracias por su tiempo, amistad, amor y dedicación.

**Georgina Martínez**

## INDICE

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>i</b>
<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>ALCANCES Y LIMITACIONES .....</b>	<b>v</b>
<b>IMPORTANCIA DEL ESTUDIO .....</b>	<b>vi</b>
<b>JUSTIFICACION.....</b>	<b>vii</b>
<b>1. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 ¿Qué es la Responsabilidad Social empresarial?.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Pirámide de la RSE.....	1
1.1.2 Principios de la RSE.....	2
1.1.3 Diferentes enfoques de la RSE .....	2
1.1.4 Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial. ....	4
1.1.5 Metodología general de la RSE .....	8
<b>1.2 ¿Qué es un sistema de Gestión?.....</b>	<b>19</b>
1.2.1 Etapas de un sistema de gestión.....	20
<b>1.3 ¿Qué es una PYME?.....</b>	<b>23</b>
<b>1.4 ¿Porqué incluir la RSE en las PYMES?.....</b>	<b>25</b>
<b>2. MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1 Breve evolución histórica del concepto de RSE.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2 Conceptos utilizados en el salvador sobre RSE .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3 Iniciativas nacionales para incentivar la RSE entre las empresas Salvadoreñas ....</b>	<b>31</b>
2.3.1 Contexto legal que marca las actividades empresariales de las PYME .....	31
2.3.2 Vida laboral - Vida familiar .....	32
2.3.3 Salud / bienestar laboral y prevención de riesgos laborales .....	33
2.3.4 Formación de sus trabajadores .....	34
2.3.5 Participación de los trabajadores en la gestión (representación sindical) .....	34
2.3.6 Gestión medioambiental de las actividades empresariales .....	35



2.3.7 Principales instituciones públicas y privadas en la promoción de la RSE .....	36
2.3.8 Aportes realizados por entidades para contribuir a la incorporación de la RSE a las PYMES .....	41
2.3.9 Identificación de las principales prácticas de RSE entre las PYME.....	44
2.3.10 Evidencias de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Salvadoreña	44
<b>2.4 Selección de Campo de aplicación.....</b>	<b>49</b>
2.4.1 Selección del sector económico.....	49
2.4.2 Selección del sub sector económico.....	51
<b>3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>54</b>
<b>3.1 Objetivos de la Etapa de Diagnóstico.....</b>	<b>55</b>
3.1.1 Objetivo General.....	55
3.1.2 Objetivos Específicos del Diagnóstico .....	55
3.1.3 Objetivos Específicos de la Investigación.....	56
<b>3.2 Matriz de Congruencia.....</b>	<b>58</b>
<b>3.3 Análisis de involucrados .....</b>	<b>63</b>
<b>3.4 Fuentes de investigación .....</b>	<b>64</b>
<b>3.5 Tipo de investigación.....</b>	<b>65</b>
3.5.1 Selección y justificación de los tipos de investigación y métodos de recolección de datos primarios a utilizar.....	65
<b>4. METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA.....</b>	<b>67</b>
<b>4.1 Identificación de los medios de recolección de información primaria .....</b>	<b>67</b>
<b>4.2 Selección de medios más adecuados.....</b>	<b>71</b>
<b>4.3 Diseño de instrumentos de investigación .....</b>	<b>72</b>
4.3.1 Diseño de Encuestas.....	72
4.3.1.1 Plan de Muestreo .....	72
4.3.1.2 Prueba Piloto y cálculo de Muestra.....	74
4.3.1.3 Tipos de Encuesta a Implementarse .....	82
4.3.1.4 Metodología para Ejecutar la Encuesta.....	83

4.3.1.5	Diseño del Cuestionario.....	84
4.3.2	Diseño de Entrevistas .....	85
4.3.2.1	Metodología para ejecutar la Entrevista Estructurada a Grandes Empresas .....	85
4.3.2.2	Diseño del Cuestionario para las Grandes Empresas .....	86
4.3.2.3	Metodología para ejecutar la Entrevista Estructurada a Expertos .....	86
4.3.2.4	Diseño del Cuestionario a Expertos .....	87
4.3.2.5	Entrevista a las Comunidades .....	87
4.3.2.6	Metodología para Ejecutar la Entrevista .....	90
4.3.2.7	Diseño del Cuestionario para las Grandes Empresas .....	90
4.3.3	Resultados Obtenidos del Diagnóstico .....	90
4.3.3.1	Resultados obtenidos de la Encuesta dirigida a las PYMES.....	90
4.3.3.2	Resultados obtenidos de la Entrevista dirigida a las Grandes Empresas....	90
4.3.3.3	Resultados obtenidos de la Entrevista dirigida a Expertos.....	93
4.3.3.4	Resultados obtenidos de la Información Secundaria referente a los Empleados .....	99
4.3.3.5	Resultados obtenidos de la Entrevista dirigida a las Comunidades .....	100
4.3.3.6	Resultados obtenidos de la Información Secundaria referente al Gobierno o Entidades Reguladoras .....	104
4.3.3.7	Resultados de Estudios Realizados a Nivel Nacional e Internacional.....	104
4.3.3.8	Resultados de la Información Secundaria referente a los Clientes y/o Consumidores .....	109
4.3.4	Hallazgos del Diagnóstico .....	110
<b>5.</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO .....</b>	<b>122</b>
<b>5.1</b>	<b>Planteamiento del Problema.....</b>	<b>122</b>
<b>5.2</b>	<b>Análisis de Alternativas .....</b>	<b>126</b>
5.2.1	Descripción de las alternativas.....	126
5.2.2	Evaluación de las alternativas .....	128
<b>5.3</b>	<b>Pre - Conceptualización de la Solución.....</b>	<b>130</b>

5.3.1	Visión General del Sistema de Gestión.....	130
5.3.2	Detalle del Sistema de Gestión.....	132
5.3.3	Descripción de Áreas y Líneas de Trabajo.....	133
5.3.4	Resultados Esperados por cada área de RSE.....	136
5.3.5	Inclusión de la RSE en las Empresas que conforman el Subsector.....	138
<b>6.</b>	<b>DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ...</b>	<b>142</b>
<b>6.1</b>	<b>Fase de Planeación.....</b>	<b>142</b>
6.1.1	Establecimiento de la Estructura Organizativa Modelo.....	143
6.1.1.1	Manual de Funciones y Descripción de Puestos.....	147
6.1.2	Diseño de Planes de Actuación en materia de RSE.....	163
6.1.2.1	Acciones en Materia de Gobernabilidad.....	164
6.1.2.2	Acciones en Materia de Público Interno.....	202
6.1.2.3	Acciones en Materia de Mercadeo Responsable.....	294
6.1.2.4	Acciones en Materia de Proveedores.....	299
6.1.2.5	Acciones en Materia de Medio Ambiente.....	302
6.1.2.6	Acciones en Materia de Comunidad.....	318
6.1.2.7	Acciones en Materia de Política Pública.....	329
6.1.3	Requerimientos e Identificación de Recursos.....	331
6.1.3.1	Requerimiento de mobiliario, equipo y espacio.....	332
<b>6.2</b>	<b>Fase de Implementación.....</b>	<b>333</b>
6.2.1	Estrategias de implantación.....	334
6.2.1.1	Concientización.....	334
6.2.1.2	Formación y Sensibilización para el Comité de RSE.....	335
6.2.1.3	Capacitación.....	336
6.2.1.4	Comunicación y Reporte.....	337
6.2.1.5	Actividades de implantación del Sistema de Gestión de RSE.....	342
6.2.1.6	Registro de acciones de implementación.....	346
6.2.2	Documentación.....	347
6.2.2.1	Documentación de Procedimientos.....	347

<b>6.3 Fase de Control .....</b>	<b>348</b>
6.3.1 Medición y Seguimiento .....	349
6.3.1.1 Medir los hitos del Sistema de Gestión de RSE para comprobar la ejecución de las acciones de mejora.....	373
6.3.1.2 Medir los indicadores del Sistema de Gestión de RSE para comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas. ....	373
6.3.1.3 Medir los indicadores de RSE para comprobar los cambios en la madurez de RSE. ....	375
6.3.1.4 Medir los indicadores negocio para comprobar los cambios en la competitividad. ....	377
6.3.2 Análisis de Resultados Medidos. ....	378
6.3.2.1 Identificación de las desviaciones o no conformidades y sus causas.....	379
6.3.3 Mejora Continua. ....	379
6.3.3.1 Proponer Acciones Correctivas y Preventivas. ....	380
6.3.4 Revisión y Mejora del Sistema de Gestión de RSE .....	380
6.3.4.1 Revisión por la Dirección. ....	381
6.3.4.2 Ajuste y Mejora. ....	383
<b>7. INVERSIONES DEL PROYECTO .....</b>	<b>385</b>
<b>7.1 Inversiones Fijas .....</b>	<b>386</b>
7.1.1 Inversiones Fijas Tangibles .....	386
7.1.2 Inversiones Fijas Intangibles.....	390
7.1.3 Imprevistos.....	404
<b>7.2 Capital de Trabajo .....</b>	<b>407</b>
7.2.1 Detalle de bienes consumibles.....	407
<b>8. BENEFICIOS DEL SISTEMA DE GESTION DE RSE .....</b>	<b>408</b>
8.1.1 Beneficios adquiridos por las PYMES derivados del Sistema de Gestión de RSE	408
8.1.2 Beneficios adquiridos por las Sociedad derivados del Sistema de Gestión de RSE	410
<b>9. FUENTES DE FINANCIAMIENTO .....</b>	<b>411</b>
9.1.1 Posibles fuentes de financiamiento .....	411

<b>10. EVALUACIONES DEL PROYECTO .....</b>	<b>413</b>
<b>10.1 Evaluación Económica - Social .....</b>	<b>413</b>
<b>10.2 Evaluación Medio ambiental .....</b>	<b>419</b>
<b>10.3 Evaluación de Género.....</b>	<b>423</b>
<b>11. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>427</b>
<b>11.1 Organización para la implementación .....</b>	<b>427</b>
11.1.1 Políticas y estrategias de la ejecución.....	431
<b>11.2 Desglose funcional .....</b>	<b>432</b>
11.2.1 Descripción de los paquetes de trabajo y actividades.....	433
11.2.2 Duración y precedencia de actividades y rutas críticas del proyecto .....	438
11.2.3 Red de actividades para la administración del proyecto .....	440
11.2.4 Diagrama de Gantt .....	441
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>442</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>443</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>444</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS.....</b>	<b>446</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>449</b>
<b>COTIZACIONES .....</b>	<b>496</b>
<b>CASOS DE EMPRESAS QUE HAN RECIBIDO APOLLO A TRAVES DE PROYECTOS</b>	
<b>FOMIN PARA LA IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE RSE EN SU EMPRESA.....</b>	<b>500</b>
<b>MULTAS O INFRACCIONES .....</b>	<b>505</b>

## INTRODUCCION

---

Aún en nuestros días, una parte importante de la sociedad parece seguir vinculando conceptos como innovación o Responsabilidad Social Empresarial a las grandes empresas multinacionales, a las que supone capaces de invertir esfuerzos y recursos en estas materias. Y, por el contrario, se sigue asociando a las PYMES -en buena medida- a una imagen de tradición, apego al pasado y resistencia a los cambios. Como bien sabemos, esta realidad no es cierta. De hecho, muchas PYME son líderes en innovación, investigación y sostenibilidad. Y algunas también lo son en responsabilidad social, aunque el concepto como tal no forme parte del equipaje de la empresa. Pero sí es cierto que muchas PYMES, por su propia naturaleza, enfrentan mayores dificultades para acceder a ciertas prácticas, modelos y sistemas de gestión que cada día cobran mayor peso e importancia tanto en la organización interna de la empresa como en su relación con los clientes y la sociedad.

Resulta bien conocido el importante papel que las PYMES juegan en la economía y la sociedad de nuestro país en términos de generadores de riqueza, empleo y cohesión social, por tanto, la mejora de la competitividad empresarial de este colectivo pasa por ser uno de los elementos claves para desarrollar tanto la economía como la sociedad de El Salvador.

Es por ello que, nace la iniciativa de FUNDEMAS al incluir a las PYMES en el Proyecto de inclusión de Metodologías de Responsabilidad Social Empresarial que han venido manejando desde hace 10 años con grandes empresas reconocidas a nivel nacional e internacional.

El proyecto de forma global pretende contribuir eficazmente a mejorar la competitividad de las PYMES del sub-sector manufacturero Elaboración de Bebidas y Alimentos de nuestro país, mediante el diseño de un sistema de gestión que le permita a las PYMES ejercer estrategias de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa.

El proyecto ha sido desarrollado en 4 fases, la primera es la fase del **Anteproyecto**, basada principalmente en información bibliográfica proporcionada en gran parte por FUNDEMAS y estudios a nivel latinoamericano que nos permitieron validar el nivel de importancia e impacto que generaría el proyecto, la escogitación del sector al que aplicaría el proyecto (en base al aporte del PIB y generación de empleos) y el detalle de beneficios que trae a las pymes el ejercer la RSE.

En la fase de **Diagnóstico** se procede a la investigación de campo realizada en las pymes del sector de manufactura escogido (empresas como: panaderías, industria de alimentos, elaboración de refrescos, helados, lácteos, etc.) en donde se abarcan aspectos relevantes de cada una de las 7 áreas de la RSE, con ello los resultados obtenidos se clasificaron por área de RSE y aspectos generales, de esta forma se pudo establecer la conceptualización del diseño, es decir, el primer acercamiento del Diseño del Sistema de Gestión en base a los resultados que la investigación de campo arrojó (porcentajes de pymes que cumplen con reglamentos y códigos de conducta, frecuencia de capacitaciones, normativas de seguridad industrial, tipos de incentivos que proporciona la empresa, alianzas con otras empresas, participación en foros empresariales, etc.) Finalmente se concluye que la formación de un Comité de RSE es lo idóneo para llevar a cabo la puesta en marcha del Sistema de Gestión de RSE.

Posteriormente entramos a la fase de **Diseño** en donde se aplican diversidad de herramientas propias de la carrera con el diseño de planes, programas y manuales (como: programas de capacitaciones, incentivos a los empleados, manual de funciones del comité de RSE, programa de seguridad ocupacional, cuidado del medio ambiente, etc.) que le permitan a las pymes ir adoptando paulatinamente todas las áreas de RSE. Cabe mencionar que este diseño está conformado bajo una estructura flexible, ya que las condiciones de cada una de las pymes son diferentes entre sí.

Finalmente se plantea la fase de **Evaluaciones del Proyecto**, en donde se procede a la cuantificación de la puesta en marcha del Sistema de Gestión de RSE en donde de forma general se establece una estructura de requerimientos que servirá para que cada una de las pymes pueda medirse y determinar cuáles requerimientos cumple y cuales les hace falta, para poder determinar así el costo real del proyecto. La inversión se detalla por cada área de RSE (en muchos casos se establecen rangos de porcentajes para que la empresa decida a que porcentaje se apegas sus capacidades económicas) y también se incluyen evaluaciones de tipo social, de género y ambiental.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

---

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial que facilite a las PYMES manufactureras salvadoreñas del subsector bebidas y alimentos ejercer la Responsabilidad Social Empresarial.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✚ Obtener información primaria y secundaria sobre todo lo relacionado a la Responsabilidad Social Empresarial en las PYMES, para determinar sus principales características, elementos y fases, a fin de poder llevar a cabo la propuesta de Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial en las PYMES.
- ✚ Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de las empresas que forman parte del sector que será abarcado por el proyecto a fin identificar puntos críticos que permitirán posteriormente el establecimiento de líneas de trabajo sobre las que se apoyará el desarrollo del sistema de gestión.
- ✚ Determinar los componentes y fases necesarias para llevar a cabo el Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes del segmento del sector manufacturero de El Salvador que ha sido tomado para el proyecto.
- ✚ Establecer estrategias de negocio que permitan generar valor al interior y exterior de la empresa, dejando guías, manuales de procedimientos, etc. a fin de definir lo que debe de realizarse en cada fase del sistema de gestión, aplicando técnicas propias de la ingeniería industrial.
- ✚ Cuantificar un estimado del monto de los recursos que serán necesarios para desarrollar el Sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes incluidas en el sub sector de alimentos y bebidas del sector de manufactura, permitiendo así el establecimiento de las bases para la obtención de financiamiento.



- ✚ Realizar una evaluación económica de acuerdo a los datos cuantitativos que el proyecto contiene y puede ser retomados con el propósito de determinar su rentabilidad social.
  
- ✚ Realizar una evaluación social y ambiental a fin de determinar los beneficios y efectos que el proyecto genera a la sociedad.
  
- ✚ Establecer la programación de los diferentes recursos para una adecuada implantación del proyecto, abarcando la secuencia de las actividades necesarias para el éxito del sistema de gestión propuesto.

## **ALCANCES Y LIMITACIONES**

---

### **ALCANCES**

- ✚ El Sistema de Gestión de RSE aplicará para las PYMES del sector manufacturero, específicamente el subsector de “Alimentos y Bebidas”, ya que, es uno de los sectores que genera un mayor aporte económico al país, teniendo como valor agregado la relación directa con la ingeniería industrial.
  
- ✚ El Sistema de Gestión de RSE incluirá 7 áreas, ya que, son los 7 pilares en los que se basa la Responsabilidad Social Empresarial por ser los grupos de interés con los que se relacionan las empresas, tanto interna como externa a la organización.  
Incluirá todas las líneas de trabajo, ya que, al no contar con una de ellas este Sistema de Gestión será referida a cualquier temática, menos a Responsabilidad Social Empresarial. Estas 7 áreas serán: gobernabilidad, público interno, mercado responsable, medio ambiente, comunidad, proveedores y política pública.
  
- ✚ El proyecto como tal no incluirá la implementación del estudio; sin embargo se incluirán los procedimientos que pueden ser adoptados a la hora de la implementación, monitoreo y evaluación, que correrá por cuenta de la empresa.

### **LIMITACIONES**

- ✚ Para la elaboración del documento se ha tomado información proveniente del directorio económico de la Digestyc que data del año 2,005, ya que, los directorios económicos actualizados a la fecha aún no están disponibles o ya sea por otro motivo no sea han podido conseguir.
  
- ✚ No se cuenta con la total confianza de los empresarios, ya que al ser aun estudiantes, y aunado a esto, la situación difícil que atraviesa el país, esto hace que no exista una total disposición para trabajar de la mano con estos empresarios.

## IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

---

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), durante los últimos años ha sido objeto de creciente interés por parte de Organizaciones Empresariales, Organismos Internacionales y Gobiernos, que ven en ella la posibilidad de lograr un desarrollo equilibrado entre retorno y desarrollo económico social por parte de las empresas. Paralelamente, consideramos que mediante un conjunto de prácticas de RSE se pueden lograr mejoras en competitividad, por la vía de un desempeño en los mercados que sea sustentable, así como también, consistente con un desarrollo viable y sostenible. Los motivos por los que las empresas en general, y las PYME en particular, asumen prácticas de responsabilidad social son variados, pero en general tienen que ver con responder a las demandas de sus grupos de interés con el fin de minimizar los riesgos de destruir valor y maximizar las oportunidades de crear valor.

La información proporcionada por el estudio “Responsabilidad social de la empresa en las PYME de Latinoamérica” basado en una encuesta realizada a 1.330 PYME en 8 países, señala que más del 72% de las PYME latinoamericanas encuestadas considera que la sociedad demanda cada vez más a las empresas un comportamiento social y medioambiental responsable. El 42% cree que las mayores presiones provienen de los clientes y consumidores, el 36% de los trabajadores y el 30% de los proveedores. Hacer oídos sordos a estas demandas supone un riesgo de destruir valor en el caso de que los clientes, los trabajadores o los proveedores pierdan la confianza en la empresa, mientras que escuchar estas demandas y gestionarlas de manera razonable supone una oportunidad de crear valor.

Además que las PYMES son una parte muy importante del sector productivo nacional. Según datos del Ministerio de Economía (CONAMYPE, 2008), hay 15,777 empresas pequeñas en el país, definidas como aquellas que tienen entre 10 y 49 empleados. A pesar de representar sólo el 7.54% del total de las empresas del país, se estima que aportan más del 39 por ciento del empleo, contando con más de 250 mil trabajadores.

A pesar de ser representar solamente el 1.5% por ciento de las empresas del país, aportan 11.7% del empleo total del país, es decir, alrededor de 73 mil trabajadores. El sector PYME tiene un total de 17,762 empresas y aporta más de 250 mil empleos. Conjuntamente, las grandes empresas y las PYME generan más del 50 por ciento del empleo total del país. Por último, el PIB que aportan las PYMES corresponde al 45.3% de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Economía.

## JUSTIFICACION

---

La Responsabilidad Social Empresarial es el: “Hacer negocios basados en principios ético y apegados a la ley”. La empresa tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera. La decisión de hacer estos negocios rentables, de forma ética y basada en la legalidad es realmente estratégico, ya que con esto se generará: mayor productividad, lealtad de los clientes, acceso a mercados, credibilidad, entre otros.

Desde el momento que estamos hablando de productividad, la Ingeniería Industrial se ve inmersa en la temática, ya que, estamos incluyendo conceptos propios de la ingeniería industrial como: aprovechamiento de los recursos, eficiencia, innovación, manejo del recurso humano, desarrollo sostenible, competitividad, gestión de recursos, etc.

La RSE es el rol que le toca jugar a las empresas a favor del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Este equilibrio es vital para la operación de los negocios. Las empresas deben pasar a formar parte activa de la solución de los retos que tenemos como sociedad, por su propio interés de tener un entorno más estable y próspero. El objetivo principal que persigue la responsabilidad social empresarial radica en el impacto positivo que estas prácticas generen en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

La ingeniería industrial aplica una serie de técnicas que le permiten a la empresa ser competitiva en el mercado, fomentando un pensamiento de crecimiento y generación de recursos económicos que contribuyan al desarrollo empresarial. A esto se le agrega el hecho que, las PYMES que pretenden ser tomadas en cuenta en el proyecto son del sector manufacturero, en donde pueden aplicarse de forma más directa técnicas propias de la Ingeniería Industrial para el manejo eficiente de los recursos disponibles.

Las empresas tienen la responsabilidad de conocer el entorno en el que operan. Deben tener un claro conocimiento de todo lo que rodea su empresa, no solo en términos geográficos, sino en términos del conjunto de reglas, leyes que rigen su operación, y todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la empresa.

## 1. MARCO CONCEPTUAL

### 1.1 ¿Qué es la Responsabilidad Social empresarial?

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medioambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido<sup>1</sup> y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa.

La RSE es algo más que una serie de actividades o iniciativas aisladas basadas en el mercadeo, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Se trata más bien de un conjunto de políticas, prácticas y programas que se incorporan a todas las operaciones procesos de toma de decisión empresariales. Generalmente, incorporar la RSE significa poner en marcha un sistema de gestión con procedimientos, controles y documentos.

#### 1.1.1 Pirámide de la RSE

Para ilustrar el orden en que debe abordarse la estrategia de RSE, se ha desarrollado una Pirámide de RSE. Esta pirámide que incluye tanto la dimensión interna como la externa, se muestra a continuación



**Dimensión Interna:** Primero la empresa debe asegurarse de que está cumpliendo con la ley y está teniendo una conducta ética guiada por los valores y la transparencia. Como siguiente paso, la compañía debe ser responsable con sus colaboradores y debe

<sup>1</sup> Valor Añadido: Es la diferencia entre precios de mercado y costes de producción, es decir, es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo.

asegurarse que está desarrollando al máximo el potencial de su capital humano que es el que finalmente hace posible el negocio.

**Dimensión Externa:** Al salir de la “empresa” debe seguirse una secuencia lógica, de lo más cercano a lo más externo y lejano a ella. Es decir, se debe comenzar a trabajar con aquellos públicos interesados más cercanos a la empresa y su entorno cercano. Como primer paso, debe pensarse en la proyección a las familias de los colaboradores para luego pensar en las comunidades en donde se encuentran inmersas las empresas y finalmente en relación con el estado.

Ambas dimensiones son importantes pero debe respetarse el orden de trabajar siempre “de adentro hacia fuera”, ya que la dimensión interna es crítica para darle credibilidad y sentido a la estrategia de RSE y a las inversiones sociales y ambientales que se realicen como parte de la dimensión externa.

### 1.1.2 Principios de la RSE

En cuanto a los principios que corresponde a la RSE, pueden mencionarse los siguientes:

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Comportamiento ético
- Respeto a los intereses de las partes interesadas
- Respeto al principio de igualdad
- Respeto a los derechos humanos

### 1.1.3 Diferentes enfoques de la RSE

- **El enfoque libertario**, el cual expresa que los empresarios tienen una y solo una responsabilidad social: usar los recursos e involucrarse en actividades que incrementen sus beneficios.
- Otro de los enfoques es **el modelo del interés propio self-interest** el cual sostiene que las acciones socialmente responsables que lleven a cabo los empresarios recibirán una contra presentación por parte de la sociedad en determinadas circunstancias. La responsabilidad social hacia la comunidad puede ser vista como una estrategia para el éxito empresarial o la maximización del beneficio, ya que, le brindara una mejora sustancial de la imagen pública de la empresa, que aumentará el número de

compradores de los productos o servicios que esta provee; aumentará la probabilidad de que los bancos ofrezcan financiamiento a tasas más bajas; se incrementará la moral de los trabajadores, obtendrá ventajas en atraer y retener a buenos empleados y se incrementará el número de colaboradores para la búsqueda de negocios lucrativos.

- **El enfoque de la moral personal** consiste en el análisis de la estructura y naturaleza de la corporación en sí misma. Algunos autores, basados en alguna noción de las empresas como agentes o personas morales, argumentan que las mismas pueden ser responsables morales por las acciones que llevan a cabo. Por ejemplo, De George<sup>2</sup> supone que las corporaciones definidas como colectividades, “actúan”, “implícitamente”, de una manera similar a cualquier individuo. Una vez que se asume que las corporaciones son capaces de “actuar”, y que las acciones que llevan a cabo son comparables a la de cualquier persona natural; se concluye que en su accionar las corporaciones pueden ser moralmente culpables de una forma similar a las personas naturales. Si las corporaciones son definidas como “personas” y “agentes morales”, entonces son responsables morales por las acciones que lleven a cabo en el ámbito social, de la misma forma que lo son las personas reales y los agentes morales.
- **El enfoque de los grupos de interés** establece que la obligación de la empresa no está limitada a los accionistas, sino que comprende a un grupo más amplio denominado stakeholders o públicos interesados. Estos están conformados no solo por los proveedores de capital o accionistas shareholders, sino por todos aquellos que son afectados por el accionar empresarial y que forman parte de la empresa de manera indirecta, ya que sin ellos ésta no podría funcionar. Los públicos interesados o grupos de interés son todas las personas y organizaciones afectadas por la empresa, y las que pueden afectar a la empresa, siendo estos impactos negativos o positivos.

Para el presente estudio, nos quedaremos con el **enfoque de los grupos de interés**, ya que, en la práctica, el éxito o la supervivencia de una compañía requiere de un comportamiento balanceado entre las necesidades de todos los Stakeholders o grupos de interés, y sin supremacías de ningún grupo en particular.

---

<sup>2</sup> Filósofa y analista política quien sostiene que "La RSE es un término inventado por los empresarios que quieren evitar cualquier tipo de regulación. Sin embargo, puede tener aspectos positivos.

#### **1.1.4 Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial.**

Los beneficios por ser socialmente responsables se pueden combinar con eficiencia y competitividad. Dichos beneficios se obtienen midiendo el impacto en la sociedad, en la comunidad y devolviendo estos beneficios. Es una estrategia ganar – ganar. Ser socialmente responsable consiste en que las operaciones de la empresa tomen en cuenta los costos y beneficios que pueden generar a la sociedad y al medio ambiente. También significa cumplir los requerimientos legales de un país, ir más allá e invertir más en capital humano, en medio ambiente y en las relaciones con los accionistas, proveedores y clientes.

El concepto de RSE está siendo manejado, principalmente, por la gran empresa, aunque las Prácticas socialmente responsables existen en todos los tipos de empresas, públicas o privadas, incluyendo pequeña y mediana empresa (PYME) y cooperativas. Cada una decide sobre la importancia, y especialmente la prioridad, de cada una de las áreas que engloba la RSE, de acuerdo al giro y tamaño de la empresa, para fortalecer sus objetivos estratégicos.

La RSE trabaja no solo para crear o hacer negocios socialmente responsables<sup>3</sup>, los empleados también la toman como criterio para seleccionar en qué empresa trabajar y cómo esta aporta a la sociedad. La percepción del empleado es que les da más estabilidad de trabajo por ser empresas socialmente responsables. Los beneficios se muestran tanto en el mantenimiento de empleados competitivos, como en el mantenimiento de los clientes en el largo plazo al crear una fidelidad o identificación con la empresa.

Esta percepción y estos beneficios se traducen en una licencia para operar, la cual es una manera o trato establecido informalmente por los empleados, los clientes y la comunidad hacia una empresa, en el cual se manifiesta la credibilidad en ella. Para poder obtener esta licencia, se necesita que las empresas tengan comunicación con los agentes involucrados, que comuniquen su impacto en la sociedad, ya que esto demuestra apertura y transparencia de sus operaciones. Un instrumento de comunicación y rendimiento de cuentas puede ser el informe social de la empresa; en él, se pueden señalar qué actividades son voluntariado, el aporte en efectivo hacia la comunidad o proyectos sociales, las prestaciones laborales superiores a las que exige la ley, los valores éticos y el código de

---

<sup>3</sup> Negocio Socialmente Responsable: se le llama así a aquellos negocios encaminados a paliar los problemas sociales y ambientales de las comunidades de las cuales forman parte, así como paliar también los problemas que se puedan dar dentro de la misma organización.



conducta en que se basan las decisiones de la empresa y el impacto medioambiental de estas decisiones, entre otros. Bajo el imperativo de la RSE, el compromiso de una empresa es el de contribuir al desarrollo económico sostenible<sup>4</sup>, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, para mejorar la calidad de vida de manera beneficiosa. El éxito empresarial se logra a través de un conjunto de prácticas empresariales en beneficio de la sociedad.

En una economía globalizada y altamente competitiva como la actual, la RSE busca la construcción de ventajas competitivas que permitan a la empresa mejorar su posicionamiento y mantenerse en el Mercado.

Cada vez es más complicado construir una ventaja diferencial ya que los productos tienden a ser similares. Por ello los atributos intangibles cada vez son más importantes para diferenciarse de la competencia. La RSE ofrece una posibilidad de diferenciación de la competencia a través de la mejora de la reputación y de los atributos ambientales y sociales de los productos y servicios, que bien aprovechada puede ser importante para el éxito empresarial, al permitir aumentar las ventas y los ingresos, y por tanto mejorar la cuenta de resultados.

#### **Gracias a la aplicación de la RSE en la PYME se puede lograr:**

- Aumentar la retención y atracción de clientes y consumidores: las empresas que adoptan medidas de RSE acceden más fácilmente a los clientes que evalúan y seleccionan a sus proveedores bajo criterios sociales y ambientales; y a nuevos consumidores en los mercados más maduros que demandan estas prácticas.
- Mejorar la eficiencia operacional: las empresas que introducen mejoras en la gestión de sus recursos y buscan la eco-eficiencia<sup>5</sup> pueden disminuir el costo de sus insumos (materias primas, suministros, etc.)
- Mejorar la atracción, retención y productividad de los recursos humanos: las empresas que invierten en la mejora de la calidad de vida laboral y en su reputación pueden retener y atraer a los mejores profesionales que valoran cada vez más estas prácticas.
- Mejorar la gestión de riesgos: las empresas que realizan una revisión de sus impactos económicos, ambientales y sociales detectan los riesgos ambientales o sociales actuales

---

<sup>4</sup> Desarrollo Económico Sostenible: Es el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas.

<sup>5</sup> Eco-eficiencia: Crear más bienes y servicios utilizando menos recursos y así creando menos basura y contaminación.

o potenciales con mayor antelación lo que facilita la toma de medidas preventivas antes de que se produzca una crisis.

- Facilitar la identificación y aprovechamiento de oportunidades: las empresas que realizan un análisis de su desempeño en todos sus procesos, son capaces de vincularlos de un modo más integrado y estratégico; y de identificar y aprovechar mejor las oportunidades.
- Incentivar la innovación: las empresas que revisan sus impactos económicos, ambientales y sociales y se comparan con sus competidores detectan más fácilmente oportunidades de innovación en procesos, productos y servicios que generen nuevos beneficios.
- Expandir las posibilidades de financiación: las empresas que adoptan medidas de RSE acceden más fácilmente a índices de inversión socialmente responsable<sup>6</sup>.
- Mejorar la licencia social<sup>7</sup> para operar: las empresas que realizan inversiones sociales pueden obtener la aceptación social más fácilmente por parte de las comunidades en las que operan.
- Mejorar la imagen y reputación: las empresas que adoptan medidas de RSE mejoran los atributos intangibles de sus productos lo que contribuye a su diferenciación.

A continuación se listan de una forma más puntual los beneficios que una PYME puede lograr mediante la aplicación completa de la RSE como un sistema de gestión en toda la empresa:

#### **Beneficios para los empleados:**

- Motivación y mayor productividad de los trabajadores
- Orgullo de pertenecer a la empresa
- Identificación y compromiso con la empresa y su destino
- Mejoramiento del clima laboral
- Pacíficas y fértiles negociaciones para casos de conflictos
- Menor rotación de personal
- Mejoras en los índices de salud y seguridad ocupacional

---

<sup>6</sup> Inversión socialmente Responsable: Instrumento de mercado que permite trasladar las demandas de mejora de las políticas y prácticas RSE de los inversores y de otros grupos de interés a los consejos de administración. Logrando así crear valor a largo plazo, crecer sosteniblemente, satisfacer a los grupos de interés e introducir mejoras voluntarias.

<sup>7</sup> Licencia Social: Respaldo de las partes interesadas, especialmente de la comunidad local, hacia la empresa para que pueda operar.

**Beneficios para el medio ambiente:**

- Reconocimiento de los órganos de control ambiental
- Prevención de conflictos con la sociedad civil y/o movimientos ambientales
- Reducción de los costes de la producción
- Disminución del consumo de materiales
- Reconocimiento de los consumidores responsables
- Mayores recursos naturales disponibles

**Beneficios para la comunidad:**

- Mayor legitimidad de la empresa en su accionar.
- Licencia social para operar
- Mejoramiento de las relaciones con la comunidad de entorno
- Identificación del liderazgo empresarial
- Mayor cooperación de la comunidad para con la empresa

**Beneficios globales para la empresa:**

- Favorece al crecimiento económico
- Aumenta las posibilidades de nuevos mercados socialmente responsables
- Incrementa la competitividad
- Mejora la calidad de sus productos
- Mayor satisfacción y lealtad del cliente
- Se anticipa a futuras regulaciones y/o exigencias legales
- Logra controlar riesgos
- Mejora su imagen pública
- Mejora su posibilidad de acceso a ayudas públicas
- Aumenta su posición en el mercado laboral y comercial
- Favorece la interrelación con otros socios empresariales y/o autoridades
- Favorece expectativas de las grandes empresas (para Pymes proveedoras)

### 1.1.5 Metodología general de la RSE

A continuación se presentará la metodología a seguir de forma general de la RSE, es de mencionar que para la aplicación de esta metodología se deben tomar en cuenta las características propias de cada empresa y el grado de aplicabilidad que dicha empresa quiera adoptar.

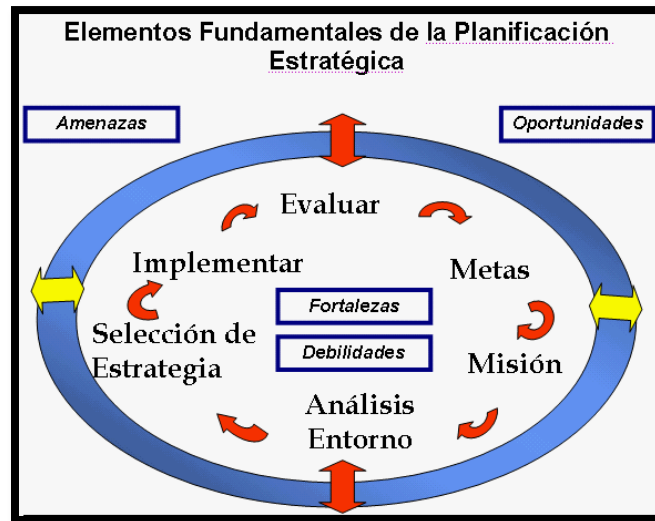
Dentro de esta metodología se utilizan los términos Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral, por lo que se primeramente se definirán cada uno de estos términos:

#### **Planificación Estratégica**

La Planeación Estratégica es un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que pueda definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, el cual se debe incorporar en la planificación estratégica, debido a que los factores externos influyen en la organización estos son: clientes, proveedores, aliados estratégicos y complementos en las líneas de integración vertical y horizontal.

La incorporación de este modo de planificar incluye como requisitos, la capacidad de gerenciar estratégicamente, manejando simultáneamente procesos de reingeniería hacia delante y hacia atrás, y la capacidad de pensar estratégicamente para transformar la empresa y tomar ventaja positiva de los cambios, a medida que se producen. Los planteamientos de que la empresa líder puede mantener los precios más altos y tener los costos más bajos, mientras elige en qué nicho.



El análisis de fortalezas, limitaciones o debilidades, oportunidades y amenazas (FLOA – FODA – DOFA) o como se le desee dar nombre según las combinaciones, es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, para proporcionar la información imprescindible para la implantación de acciones y medidas correctivas, considerando los entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos, económicos y culturales. La previsión de esas oportunidades y amenazas las cuales pertenecen al entorno externo, posibilitan la construcción de escenarios anticipados que permiten la reorientación del rumbo de la organización, realizando a su vez un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno valorando, evaluando y analizando las variables y factores tanto pasadas como presentes para dar tendencias del futuro.

El punto de partida de la planificación estratégica es reconocer que existen fuerzas en el entorno interno y el entorno externo, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de los propósitos básicos, misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico, el análisis FODA es el método más sencillo y efectivo para decidir sobre el futuro de la organización, es una estructura conceptual que realiza un análisis sistemático y situacional, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y limitaciones internas de la organización.

Esta matriz FODA es una herramienta ideal para afrontar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones estratégicas y alcanzar la misión, por medio de la determinación de las necesidades y elementos que constituyan un apoyo o una desventaja al propósito planteado en la organización. Las fortalezas con las que cuenta la organización y las limitaciones que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos son parte del mundo interno de la institución, y las oportunidades y amenazas en cambio tienen lugar en el mundo externo de la institución.

Para la identificación de la FODA, se debe definir los siguientes elementos: el medio ambiente interno, fortalezas, limitaciones, análisis externo, oportunidades y amenazas.

En la planificación estratégica es muy importante definir muy bien los objetivos y metas de la organización y los planes a ejecutar, ya que estos son quienes nos van a ayudar a conseguir de manera efectiva el éxito de la planificación.

### **Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución, cumpliendo indicadores y objetivos. El CMI transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

Los beneficios de la implementación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos.

1. Relacionar la estrategia con su ejecución, definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con las estrategias.
4. Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Asimismo permite a los directivos vigilar y ajustar lo puesto en práctica de sus estrategias y si fuera necesario hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

En una economía con altos niveles de competitividad como la actual, donde día a día se vive los efectos de la globalización y los rápidos cambios tecnológicos y culturales, en algunos casos los resultados empeoran sin tener muy claro si es debido a problemas

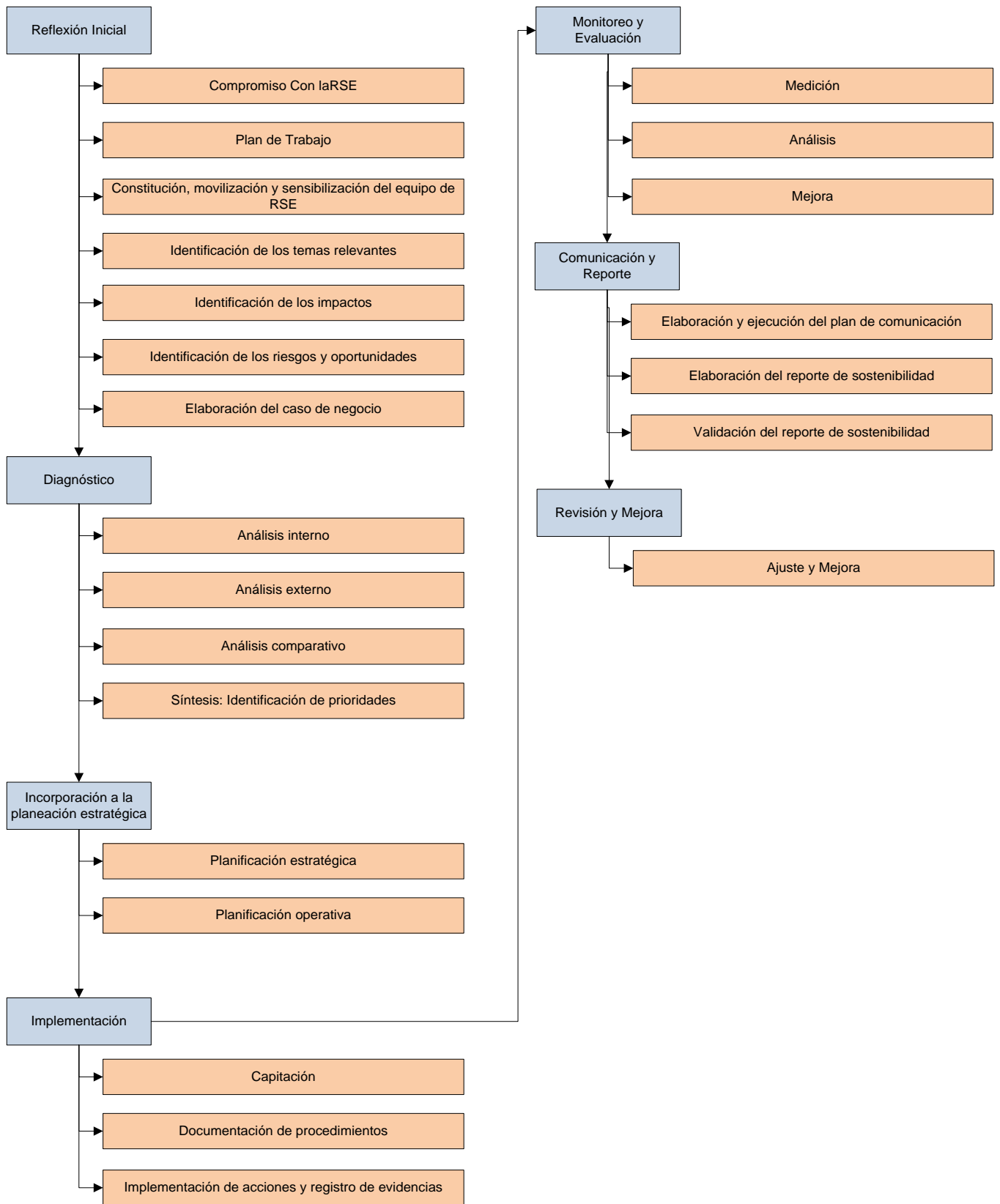
estructurales o coyunturales. Ante esta situación, las organizaciones están en búsqueda de soluciones. La estrategia y el uso del Cuadro de Mando Integral pueden ayudarnos a encontrar estas soluciones.

Para diseñar el CMI, primero la empresa debe haber elaborado sus objetivos y estrategias de largo plazo, esto normalmente a través de la Planificación Estratégica.

Si los cuenta entonces se puede diseñar el CMI, lo que se hará es descomponer la estrategia de la empresa en acciones concretas, estas acciones se las organiza o sistematiza en las cuatro áreas o perspectivas (la Financiera, del Cliente o Comercial, los Procesos Internos y Aprendizaje- Formación interna de la empresa).

Una de las grandes características del CMI es sin lugar a dudas el mapa estratégico, que junto con el mapa conceptual, sirven para resumir de manera ordena y gráfica un tema o de igual modo la estrategia de la empresa, de tal forma que se pueda comprender al solo apreciar la gráfica, y leer los componentes y palabras de enlace, de tal modo que se pueda apreciar en la gráfica la relación causa y efecto, la cual se lee o aprecia comenzando de abajo para arriba manteniendo las palabras SI y ENTONCES.

Además cada uno de los elementos del mapa estratégico debe ser medido por indicadores (que pueden ser financieros y no financieros), ya que, la filosofía del CMI nos dice el siguiente pensamiento: “SINO LO PUEDES MEDIR NO LO PUEDES GESTIONAR”.





## Reflexión inicial

- **Compromiso con la RSE:** El compromiso con la RSE supone la aceptación formal por parte de la dirección de la empresa de la necesidad de promover un cambio en la cultura empresarial. Se trata de incluir las expectativas de los grupos de interés en los procesos de toma de decisiones y tenerlas en cuenta en las operaciones cotidianas. También supone su asunción del liderazgo como motor de cambio. Para formalizar y comunicar su compromiso con la RSE, la dirección puede elaborar una carta anunciando el deseo de la empresa de adherirse a los principios fundamentales que subyacen en la adopción de una cultura de RSE
  
- **Elaboración del plan de trabajo:** El plan de trabajo proporciona información sobre las actividades a realizar, los responsables y los plazos de ejecución que deben usarse para comunicar la iniciativa al personal durante el proceso de movilización del equipo de trabajo y para monitorear periódicamente el progreso alcanzado. Un plan de trabajo debe contener las actividades, los plazos de ejecución, los hitos y los responsables. El plan puede reflejarse en un cronograma o diagrama de Gantt.
  
- **Constitución, movilización y sensibilización del equipo de RSE:** El equipo RSE está compuesto por las personas que van a liderar y a apoyar la implementación de prácticas de RSE en la PYME y debe ser constituido, movilizado, sensibilizado y capacitado al inicio el proyecto.  
Para constituir, movilizar y sensibilizar al equipo de RSE deben realizarse las siguientes actividades: (1) Constituir el equipo de RSE; (2) Movilizar el equipo de RSE; y (3) Sensibilizar al equipo de RSE.
  
- **Identificación de los temas relevantes:** Los temas relevantes son los aspectos concretos sobre los que la empresa puede actuar buscando resultados favorables para sus grupos de interés y para sí misma, y que son importantes para el éxito a largo plazo del negocio o para responder a las expectativas de sus grupos de interés. En primer punto se realizara la identificación de los temas más relevantes, clasificarlos y seleccionar aquellos sobre los cuales se va actuar dependiendo de los recursos disponibles y de su

estrategia de posicionamiento ante la sostenibilidad. Para ello debe definir el grado de relevancia conjunta

- **Identificación de los impactos:** Los impactos empresariales son los cambios adversos o beneficiosos para la sociedad, resultantes en todo o en parte de las actividades, productos y servicios de una empresa. Los impactos pueden ser económicos, ambientales o sociales y deben ser identificados, gestionados y controlados para minimizar los adversos y maximizar los beneficiosos. Para la identificación de los impactos se debe analizar la cadena de valor, Identificar y clasificar los temas por su relación con la cadena de valor y Seleccionar los impactos de la cadena de valor.
- **Identificación de los riesgos y oportunidades:** Los riesgos y oportunidades se refieren a la posibilidad de crear o destruir valor como consecuencia de las prácticas de gestión actuales o potenciales. Los riesgos y las oportunidades éticas, económicas, sociales y ambientales asociados a los temas seleccionados como relevantes deben ser identificados para poder gestionarlos. En este paso se prosigue a Identificar la madurez social de los temas, Identificar el estado de aprendizaje de la empresa y a determinar el posicionamiento frente a la sostenibilidad.
- **Elaboración del caso de negocio:** La creación de valor es el objetivo de toda buena dirección. El valor se mide considerando no solamente el beneficio obtenido sino también el costo que ha supuesto generar ese beneficio. En definitiva, si el beneficio obtenido supera el costo de los recursos implicados se ha creado valor. Este Apartado comprende Identificar las evidencias de creación de valor lo cual se refiere a la implementación de prácticas más sostenibles se traduce en la creación de valor para la empresa, materializada en beneficios tangibles (mejora de los beneficios a través de aumentos en los ingresos y/o disminuciones en los costes) o intangibles (mejora de la reputación) y a elaborar el caso de negocio que se refiere a los argumentos empresariales que justifican la necesidad de mejorar las prácticas de gestión empresarial desde una perspectiva de sostenibilidad con el fin de crear valor o de evitar destruir valor.

## Diagnóstico

- **Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa:** El análisis interno consiste en obtener información sobre la situación actual de la empresa basada en las percepciones de sus directivos y empleados. Esta información es ofrecida por el estudio de línea de base de RSE y el inventario de prácticas de RSE.

El estudio de línea de base es un estudio basado en indicadores cuantitativos de negocio (volumen de ventas, productividad, etc.) mientras que el inventario de prácticas es un estudio basado en indicadores cualitativos (existencia o no de prácticas de buen gobierno empresarial, de gestión ambiental, etc.). La combinación de ambos estudios permite identificar las oportunidades de mejora de la empresa que es uno de los insumos para elaborar el plan de acción.

También permite, tras la ejecución del plan de acción, verificar la mejora de las prácticas de RSE de la empresa y el impacto de la mejora sobre los indicadores de negocio, que es uno de los insumos de la evaluación.

- **Análisis externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas:** Un principio básico de la RSE es conocer y respetar las expectativas de los grupos de interés, es decir de los individuos o colectivos con los que la empresa tiene relación, y que se ven afectados por sus actividades, productos y servicios o que pueden afectarlos (accionistas, inversores, autoridades, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente y comunidad). Para efectuar una identificación de grupos de interés, los temas que les son relevantes y sus expectativas deben realizarse las siguientes actividades: (1) Identificar los grupos de interés, (2) Clasificar los grupos de interés, (3) Dialogar con los grupos de interés; y (4) Identificar los temas relevantes y las expectativas de los grupos de interés.
- **Análisis comparativo: identificación de mejores prácticas:** Una forma de acelerar el proceso de aprendizaje para mejorar las prácticas de gestión es fijarse en los mejores. La comparación (en inglés “benchmarking”) con las empresas líderes en sostenibilidad facilita identificar los temas considerados relevantes por estas empresas y las mejores prácticas para su gestión. Para elaborar una comparación de prácticas deben realizarse las siguientes actividades: 1) Identificar las organizaciones líderes en RSE y 2)

Elaborar un inventario de temas relevantes y buenas prácticas aplicadas por las empresas líderes en RSE.

- **Síntesis: identificación de prioridades:** Es preciso seleccionar los temas prioritarios en los que se deben enfocar las acciones de mejora de la empresa para utilizarlos como insumo para elaborar el plan de acción. Para ello deben tenerse en cuenta los resultados del análisis interno, externo y comparativo con el fin de estimar la desviación entre lo que se espera de la empresa (expectativas), cómo se gestionan esas expectativas (prácticas) y cómo se podrían gestionar (mejores prácticas). Para identificar las prioridades deben realizarse las siguientes actividades: 1) Identificar las oportunidades de mejora mediante la consolidación de los resultados del análisis interno, externo y comparativo; (2) Evaluar las oportunidades de mejora mediante un análisis de factibilidad e impacto; y 3) Seleccionar los temas prioritarios en los que se enfocarán las acciones de mejora de la empresa.

### Incorporación a la Planificación Estratégica

- **Planificación estratégica: revisión de las orientaciones, cultura y compromisos empresariales:** La planificación estratégica permite identificar, desde una perspectiva de sostenibilidad, los objetivos estratégicos de la empresa (reflejados en la misión y visión), la cultura empresarial (reflejada en los valores y código de conducta) y los compromisos con los grupos de interés (reflejados en las políticas). Esta información servirá de base para determinar los objetivos y metas operativas a alcanzar. Para efectuar el proceso de planificación estratégica deben realizarse las siguientes actividades: (1) Revisar o formular las orientaciones estratégicas de la empresa (misión y visión); (2) Revisar o formular la cultura de la empresa (valores y código de conducta); (3) Revisar o formular los compromisos con los grupos de interés (políticas).
- **Planificación operativa: elaboración del plan de acción y del cuadro de mando:** La planificación operativa permite identificar, desde una perspectiva de sostenibilidad, los objetivos y metas operativos de la empresa y las acciones necesarias para alcanzarlos (reflejados en el plan de acción). También permite identificar cuáles son los indicadores a utilizar para monitorear y evaluar el desempeño (reflejados en el cuadro de mando).

Para elaborar el plan de acción deben realizarse las siguientes actividades: (1) Seleccionar los temas prioritarios; (2) Formular objetivos y metas; (3) Establecer indicadores; (4) Proponer acciones; (5) Asignar responsabilidades; (6) Asignar recursos financieros; y (7) Establecer plazos de ejecución.

### Implementación

- **Capacitación:** La capacitación consiste en ofrecer al personal información y formación sobre cómo incorporar una perspectiva de sostenibilidad económica, social y ambiental en las operaciones de la empresa y motivarle para que participe activamente en el proceso. Para capacitar al personal de la empresa deben realizarse las siguientes actividades: (1) Identificar las necesidades de capacitación; (2) Elaborar un plan de capacitación; (3) Ejecutar el plan de capacitación; (4) Evaluar la eficacia de la capacitación recibida.
  
- **Documentación de procedimientos:** Es conveniente documentar los procesos más críticos para asegurar que son realizados de manera homogénea por todas las personas involucradas y para asegurar su permanencia. Para documentar los procedimientos deben primero diseñarse en base al rubro al que la empresa se desempeña.
  
- **Implementación de acciones y registro de evidencias:** Consiste en la ejecución de las acciones de mejora planificadas y el registro en la generación de evidencia documental de las actividades realizadas. Para implementar las acciones y registrar las evidencias deben realizarse las siguientes actividades: (1) Implementar las acciones de mejora y las buenas prácticas acordadas; y (2) Cumplimentar los registros.

### Monitoreo y evaluación

- **Medición:** consiste en obtener información sobre los indicadores de desempeño de la empresa para comprobar los cambios producidos por la implementación de prácticas de RSE en la PYME. Para medir hay que obtener datos sobre el desempeño de la organización en tres momentos: al inicio del plan de acción para disponer de una línea de base, en intervalos periódicos para realizar el seguimiento y al finalizar la ejecución del plan de acción para realizar la evaluación. Para efectuar la medición deben realizarse las siguientes actividades: (1) Medir los hitos del plan de acción para

comprobar la ejecución de las acciones de mejora; (2) Medir los indicadores del plan de acción para comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas; (3) Medir los indicadores de RSE para comprobar cambios en la madurez RSE; y (4) Medir los indicadores de negocio para comprobar cambios en la competitividad.

- **Análisis:** consiste en comparar los datos de los indicadores en distintos intervalos de tiempo para identificar las desviaciones sobre lo planificado y sus causas. Para ello hay que comparar los datos de las mediciones de los indicadores en un momento dado con los datos al inicio de la ejecución del plan de acción. Para efectuar el análisis deben identificarse las desviaciones o no conformidades y sus causas.
- **Mejora:** La mejora consiste en proponer acciones para corregir las desviaciones y evitar que vuelvan a ocurrir. Para efectuar la mejora deben proponerse acciones correctivas y preventivas.

### Comunicación y Reporte

- **Elaboración y ejecución del plan de comunicación:** Es un documento que guía el diálogo de la empresa con sus grupos de interés describiendo por qué, a quién, qué y cómo va a comunicar la empresa en materia de sostenibilidad. El plan debe tener en consideración dos tipos de comunicación: la comunicación interna con los empleados y la comunicación externa con otros grupos de interés.
- **Elaboración del reporte de sostenibilidad:** también llamado balance social o memoria de sostenibilidad, es un documento que proporciona una imagen equilibrada y razonable del desempeño de una organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible. La elaboración de un reporte de sostenibilidad, comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño económico, social y ambiental de la organización.
- **Validación del reporte de sostenibilidad:** consisten en consultar a los grupos de interés para determinar si la información y los datos publicados en un reporte de sostenibilidad representan de manera veraz las actividades y resultados de la empresa desde una

perspectiva de sostenibilidad económica, social y ambiental. Con este proceso se buscara en las empresas incrementar su credibilidad y relevancia.

### **Revisión y Mejora**

- **Revisión por la dirección:** consiste en analizar la adecuación del enfoque de gestión adoptado (estrategia, políticas, prácticas, etc.) para alcanzar los objetivos planificados. Para efectuar la revisión por la dirección deben realizarse las siguientes actividades: (1) Recolectar información sobre la adecuación del enfoque de gestión; (2) Analizar la información; y (3) Identificar las oportunidades de mejora y los cambios que sea necesario efectuar.
  
- **Ajuste y mejora:** Consiste en modificar los procesos y prácticas de RSE de la empresa que no funcionan adecuadamente para mejorar su gestión. Para el ajuste y mejora deben realizarse los cambios que sean necesarios en las políticas, procesos y prácticas.

### **1.2 ¿Qué es un sistema de Gestión?**

Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización. Un sistema de gestión ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado.

Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.

La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a:

- Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros
- Mejorar la efectividad operativa
- Reducir costos
- Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas
- Proteger la marca y la reputación
- Lograr mejoras continuas
- Potenciar la innovación
- Eliminar las barreras al comercio
- Aportar claridad al mercado

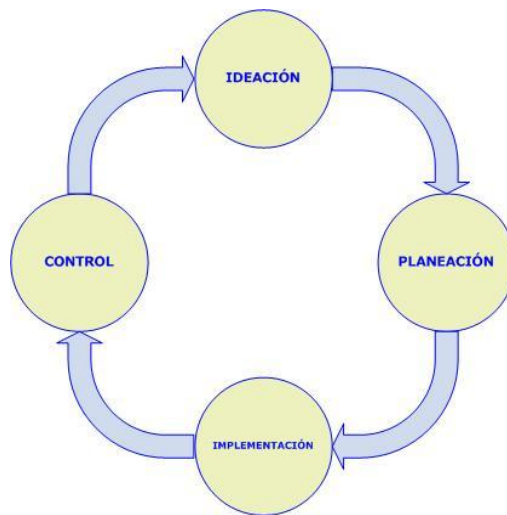
El uso de un sistema de gestión probado le permite renovar constantemente su objetivo, sus estrategias, sus operaciones y niveles de servicio.

### 1.2.1 Etapas de un sistema de gestión

Se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora.

Las cuatro etapas del sistema de gestión son:

1. Etapa de Ideación
2. Etapa de Planeación
3. Etapa de Implementación
4. Etapa de Control



Etapas de un sistema de gestión

#### ✚ Etapa de Ideación:

El objetivo de esta etapa es trabajar en la idea que guiará los primeros pasos del proceso de creación que se logra con el sistema de gestión propuesto. Existen varias metodologías para lograr refinar la idea. Sin embargo, es recomendable una muy práctica: Lluvia de ideas.

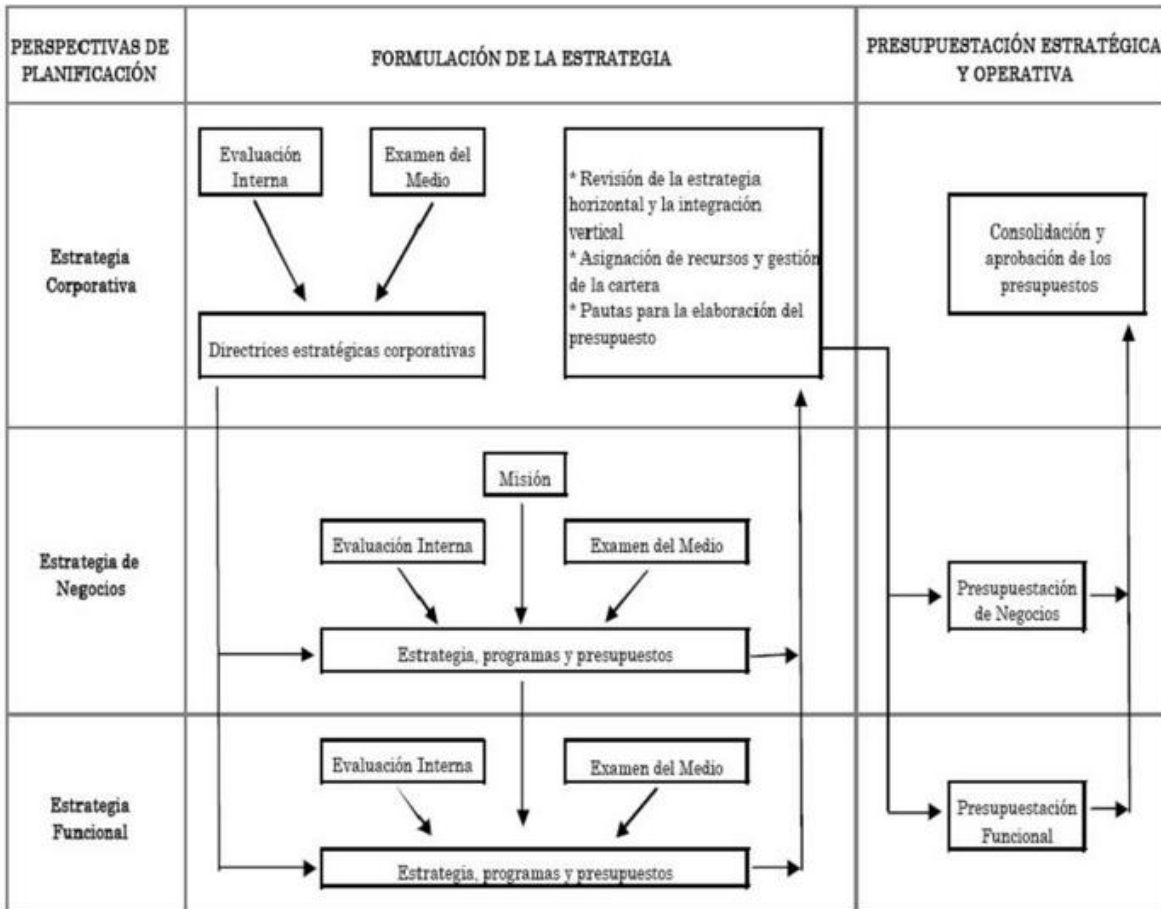
#### ✚ Etapa de Planeación (Planificación):

Dentro del proceso, la planificación constituye una etapa fundamental y el punto de partida de la acción directiva, ya que supone el establecimiento de sub-objetivos y los cursos de acción para alcanzarlos.



En esta etapa, se definen las estrategias que se utilizarán, la estructura organizacional que se requiere, el personal que se asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplican en todo el proceso.

Si bien es cierto que el proceso de planificación depende de las características particulares de cada organización, tal como señalan Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, dentro de cualquier proceso formal de planificación, existen tres perspectivas básicas comunes: la estrategia corporativa, de negocios y funcional.



Fuente: HAX, A. y MAJLUF, N., Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados”, Editorial Dolmen, 1997, p. 51)

El proceso de planificación contiene un número determinado de etapas que hacen de ella una actividad dinámica, flexible y continua. En general, estas etapas consideran, para cada una de las perspectivas mencionadas, el examen del medio externo (identificación de oportunidades y amenazas), la evaluación interna (determinación de fortalezas y debilidades), y concluye con la definición de una postura competitiva sugerida (objetivos y metas).

A nivel corporativo, se obtienen como resultado las directrices estratégicas y los objetivos de desempeño de la organización. Además, se determina la asignación de recursos, la estructura de la organización (que se necesita para poner en práctica exitosamente la estrategia definida), los sistemas administrativos y las directrices para la selección y promoción del personal clave.

A nivel de negocios y funcional, los resultados se enmarcan en propuestas de programas estratégicos de acción y programación de presupuestos. Estas propuestas son, finalmente, evaluadas y consolidadas a nivel corporativo.

#### **Etapa de Implementación (Gestión):**

En su significado más general, se entiende por gestión, la acción y efecto de administrar. Pero, en un contexto empresarial, esto se refiere a la dirección que toman las decisiones y las acciones para alcanzar los objetivos trazados.

Es importante destacar que las decisiones y acciones que se toman para llevar adelante un propósito, se sustentan en los mecanismos o instrumentos administrativos (estrategias, tácticas, procedimientos, presupuestos, etc.), que están sistémicamente relacionados y que se obtienen del proceso de planificación.

#### **Etapa de Control:**

El control es una función administrativa, esencialmente reguladora, que permite verificar (o también constatar, palpar, medir o evaluar), si el elemento seleccionado (es decir, la actividad, proceso, unidad, sistema, etc.), está cumpliendo sus objetivos o alcanzando los resultados que se esperan.

Es importante destacar que la finalidad del control es la detección de errores, fallas o diferencias, en relación a un planteamiento inicial, para su corrección y/o prevención. Por tanto, el control debe estar relacionado con los objetivos inicialmente definidos, debe permitir la medición y cuantificación de los resultados, la detección de desviaciones y el establecimiento de medidas correctivas y preventivas.

## **Las etapas básicas del control**

### **a. Establecimiento de los estándares para la medición:**

Un estándar es una norma o criterio que sirve como base para la evaluación o comparación. Los estándares, deben ser medidas específicas de actuación con base en los objetivos. Son los límites en los cuales se debe encuadrar la organización. Se pueden definir, entre otros, estándares de cantidad, calidad, tiempo y costos.

### **b. Medición del desempeño:**

Tiene como fin obtener resultados del desempeño para su posterior comparación con los estándares definidos. Luego, es posible detectar si hay desvíos o variaciones en relación a lo esperado.

### **c. Detección de las desviaciones en relación al estándar establecido:**

Conocer las desviaciones de los resultados es la base para conocer las causas de éstas. Todas las variaciones que se presenten, en relación con los planes, deben ser analizadas detalladamente para conocer las causas que las originaron. Analizar las razones que dieron origen a las variaciones permite eficiencia y efectividad en la búsqueda y aplicación de soluciones.

### **d. Determinación de acciones correctivas y preventivas**

Se determinan las acciones correctivas para corregir las causas de las desviaciones y orientar los resultados al estándar definido. Esto puede significar cambios en una o varias actividades, sin embargo, cabe señalar que podría ser necesario que la corrección se realice en los estándares originales, en lugar de las actividades.

En términos preventivos, es importante considerar que lo más significativo es encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados finales cumplan con los parámetros definidos (anticiparse), y no tan sólo en identificar y corregir los errores pasados.

## **1.3 ¿Qué es una PYME?**

En El Salvador no se tiene un único criterio para la clasificación de la pequeña y mediana empresa. Para el caso, el Banco Central de Reserva utiliza como base el monto de los activos y el número de empleados, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) aplica el criterio de la clasificación sobre los montos de ventas anuales y número de empleados, y otras instituciones utilizan el criterio de monto de patrimonio, monto de activos, número de empleados, capacidad instalada, etc.; así como algunos consideran

dentro de la clasificación a los negocios ambulantes y otros los dejan fuera de conteo. Por tanto, existen diferentes criterios para la identificación del tamaño de una empresa dependiendo de los fines que conlleva dicha clasificación.

#### **Clasificación según FUNDAPYMES**

En El Salvador, las organizaciones gubernamentales de apoyo ( La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa – CONAMYPE y el Banco Multisectorial de Inversiones-BMI), combinan el número de empleos con el valor activo en sus definiciones de PYME. Pero Fundapymes centra su atención exclusivamente en el número de empleados.

Tamaño	Número de empleados
Pequeña	5 – 49
Mediana	50-99

#### **Clasificación según “FUSADES”**

Fusades clasifica las pymes de acuerdo a su tamaño según algunos parámetros cuantitativos y cualitativos.

##### **Parámetros cuantitativos**

###### **a. De acuerdo al número de personas**

Consiste en catalogar a las empresas de acuerdo al personal que posean, estableciendo así lo que es: micro, pequeña, mediana y gran empresa, uno de los indicadores más utilizados es éste, debido a lo fácil que es obtener estos datos.

###### **b. De acuerdo al monto de los activos**

Existen aquí dos criterios, 1) tomar en consideración los activos totales y 2) descontar de los activos totales, los edificios y terrenos.

##### **Parámetros cualitativos**

###### **a. Grado de organización**

Se toma como criterio de clasificación los niveles jerárquicos.

**b. De acuerdo a la tecnología utilizada**

Este criterio evalúa la tecnología que se utiliza en la empresa, así como el grado de intensidad en mano de obra.

**c. De acuerdo a la participación en el mercado**

En este criterio se hace referencia al mercado hacia el cual se orienta la producción, que puede ser local, nacional, regional o mundial

Tamaño	Empleados	Activo Fijo	Organización	Tecnología	Participación en el Mercado
Pequeña	11 - 20	Hasta \$85,714.28	Dos niveles	Rudimentaria	Local
Mediana	21 - 99	Hasta \$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional o Regional

**✚ Clasificación según el “banco central de reserva de el salvador”**

Tamaño	Nº de empleados	Monto de activos
Pequeña	11 – 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana	20 - 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41

**✚ Clasificación “según la cámara de comercio”**

La Cámara de Comercio de El salvador clasifica a las empresas por su tamaño basando en los criterios de MIPYMES y del Ministerio de Economía. A continuación se presenta un cuadro con la Clasificación de las Empresas según su número de personal e ingresos y ventas anuales.

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
Pequeña	11 Hasta 50 empleados	Hasta \$800, 000.00
Mediana	51 Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones

**1.4 ¿Porqué incluir la RSE en las PYMES?**

La mayoría de las PYMES son sabedoras que, el ser un buen miembro de la comunidad le repercute de manera positiva, pero no basta con acciones de vez en cuando, se trata de

incluir en la estrategia una gestión responsable y comunicarla para ser competitivos a largo plazo; esto es importante, ya que, son las PYMES las generadoras de 699,581 empleos en el total del país y más de 30,000 oportunidades de ocupación.-

A pesar de esto, muchas veces las PYMES suelen cuestionar el integrar la RSE en su gestión, sin embargo, estas empresas son las que juegan con ventaja gracias a sus características:

- **Por un lado, la proximidad con la comunidad local donde desarrollan su actividad económica y con los trabajadores.-**

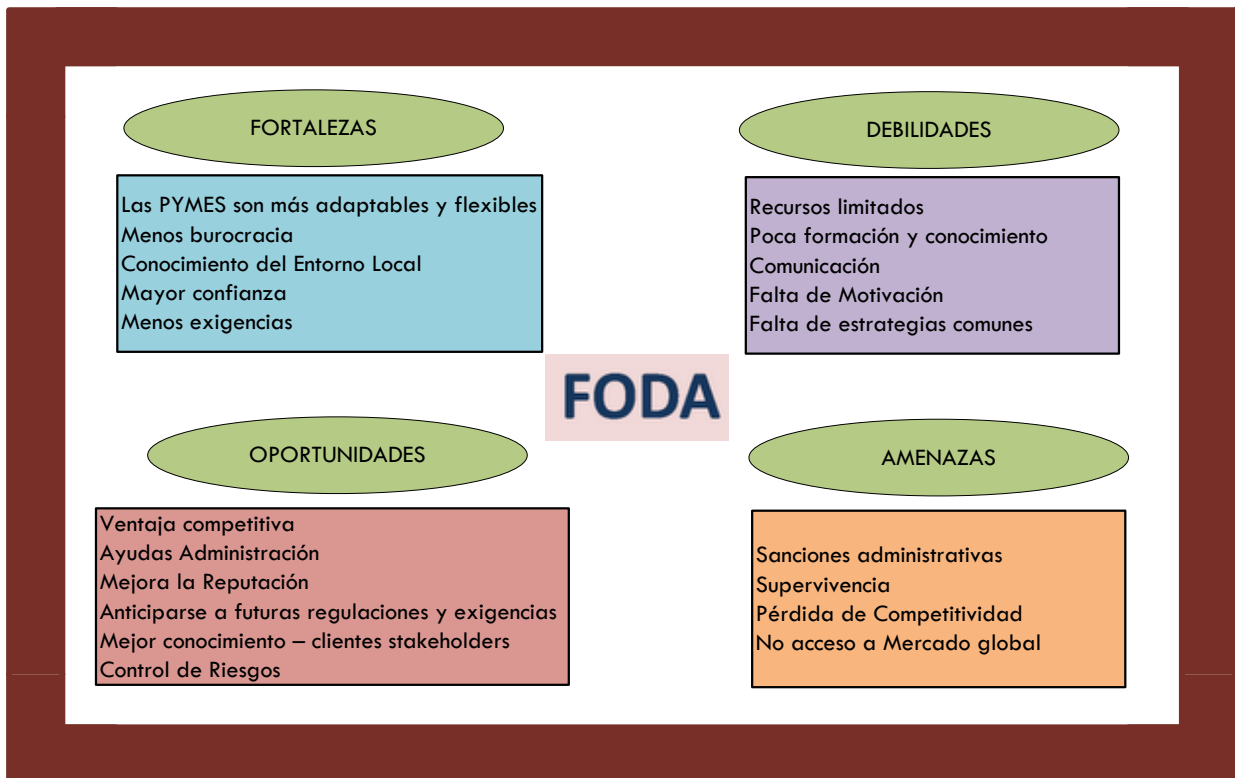
Basan su dinámica en relaciones personales, que son mucho más duraderas que en las multinacionales

- **La flexibilidad**

Por sus estructuras pequeñas más adaptables a los cambios, que permiten una menor burocracia y una comunicación directa y eficaz

- **La dimensión ética y social de la empresa es más clara,** gracias al impulso personal y la convicción de sus directivos

Para dimensionar mejor la situación de las PYMES respecto a la RSE, se hará uso del Análisis FODA



**Los efectos positivos de la inclusión de la RSE en las PYMES son varios:**

- Ayuda a mejorar su imagen con los proveedores, clientes y sus empleados: esto puede traducirse en aumento de las ventas gracias al marketing social, lo que también permite diferenciar el producto y subir así los precio
- También ayuda a reducir los riesgos de miticios de accidentes laborales, medioambientales y la publicidad negativa
- Además, el ser buenos ciudadanos contribuye a ofrecer sólidas garantías ante aseguradoras y entidades de crédito y también mejora la relación con las administraciones públicas
- La empresa contribuye así a corregir desigualdades sociales

Sin embargo, la RSE no es una solución mágica para la crisis económica; los resultados son a largo plazo, por lo que no es de esperarse que la empresa al siguiente mes de implementarse la RSE visualice algún aumento en los beneficios que como tal percibe.

## 2. MARCO CONTEXTUAL

### 2.1 Breve evolución histórica del concepto de RSE

Desde el siglo XIX han existido personas filántropos que han apoyado a los más desvalidos a través de donaciones en efectivo para la educación, salud y otros. En la década de 1940 el pensamiento de los empresarios era que la responsabilidad de la empresa se limita a triunfar, ganar dinero para la economía y dar más trabajo.

A partir de la década de 1950 nuevos valores sobre la interrelación de empresas, la sociedad y el medio ambiente comenzaron a formar parte de la cultura organizacional de muchas empresas; época en la que los empresarios se percataron de que las acciones organizacionales transferían costos a la sociedad junto con beneficios, y se determinó impulsar mejoras en la relación costo-beneficio, de manera que la sociedad podría recibir beneficios adicionales de las empresas. Estos nuevos valores reciben en general los nombres de “responsabilidad social, respuesta social o compromiso social”.

Desde el inicio de la década de 1970, el significado del término en cuestión ha cambiando de un modo radical, de tal forma que se pueden encontrar diferentes enfoques, según la época en que se desarrollaron:

- ✓ El primero es el libertario, también conocido por enfoque económico, el cual sostiene que la preocupación primera y última de la empresa es el de obtener utilidades para sus accionistas, en donde la colocación de recursos se hace de manera práctica para responder ante sus accionistas; es decir, maximizar las utilidades de la empresa para responder financieramente ante estos.
  
- ✓ El segundo, es el modelo del interés propio (self-interest) o también conocido como enfoque económico social, el cual sostiene que las acciones socialmente responsables que lleven a cabo los empresarios recibirán una contrapresentación por parte de la sociedad en determinadas circunstancias. Esto implica que una empresa socialmente responsable tendrá apoyo de la sociedad si los empleados, los clientes y las personas en general tienen una opinión favorable de la empresa. Al observar la sociedad un comportamiento social por parte de la empresa; esto le asegura a la empresa una permanencia mayor en el mercado y mejores utilidades.



- ✓ El tercero, es el enfoque de la moral personal, que es uno de los métodos utilizados por los teóricos para la determinación de la responsabilidad social empresarial, la cual consiste en el análisis de la estructura y la naturaleza de la corporación en si misma; d) y el cuarto, es el de los grupos de interés, el cual establece que la obligación de la empresa no está limitada a los accionistas, sino que comprende a un grupo más amplio denominado “stakeholders” o públicos interesados, quienes son todas las personas y/u organizaciones que son impactados por la empresa, y las que pueden impactar a la empresa, ya sea negativa y/o positivamente.

En la última década en los países desarrollados los directivos de empresas comenzaron a discutir acerca de Responsabilidad Social en los negocios y a desarrollar algunos planes en respuesta a problemas de índole social. Así como también algunas escuelas de Administración de Empresas implementaron cursos relacionados con la función socioeconómica de la empresa y la ética en los negocios.

La RSE es parte de una nueva tendencia que busca modernizar y perfeccionar la manera de hacer negocios, mediante el compromiso de contribuir al desarrollo sostenible. Esta nueva visión empresarial incorpora los diferentes ámbitos del proceso de toma de decisiones en las empresas, a saber:

- El respeto por los valores éticos.
- El cumplimiento de requerimientos legales.
- El respeto hacia la gente.
- El respeto a las comunidades y el medio ambiente.

De acuerdo a las diferentes instituciones (Unión Europea, OECD, Libro , etc), todo Plan de Responsabilidad Social Empresarial debería de estar integrado por:

- **Elementos Internos:** definición de la misión, objetivos y valores de empresa, así como un análisis interno y del entorno, que incluye la identificación de los stakeholders, estudio de los riesgos, reputación, benchmarking de la competencia, etc.
- **Elementos externos:** los cuales conforman la parte receptora de las acciones sociales, conlleva al análisis de los siguientes aspectos a mencionar: desarrollo de: habilidades sociales, relación hacia la sociedad, educar para la conciencia social, crear comunidad, entender la interdependencia global (amenaza nuclear, destrucción del medio ambiente, hambre, pobreza, etc), entre otras.

Además, el Plan de RSE debería integrar no sólo la formulación de la estrategia de RSE, sino también la medición de los resultados mediante indicadores de RSE, elaboración de un balance social y medio ambiental.

## **2.2 Conceptos utilizados en el salvador sobre RSE**

La labor filantrópica que se realiza en El Salvador, está basada en los valores de la persona natural o empresarial que lo ha heredado por décadas de sus antecesores. La filantropía como una acción voluntaria y generosa sin esperar nada a cambio, está presente en muchas empresas, incluyendo las más pequeñas-, pero como no se ha sistematizado la contribución de las empresas pequeñas y medianas en este aspecto, son más publicitadas las acciones filantrópicas de las empresas más grandes.

Una de las primeras acciones para abordar la RSE, es el aporte de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), que en 1999 publicó el documento de trabajo denominado: “La responsabilidad social de la empresa privada en El Salvador, un estudio exploratorio del ámbito de responsabilidad social de la empresa privada en un contexto de desarrollo sostenible”, el cual tiene un enfoque filantrópico, por ser la manera en que se veía la RSE en ese tiempo, estrictamente enfocada hacia la comunidad.

Para la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS), la RSE es la toma de decisiones de la empresa relacionada con los valores éticos, cumplimiento de requerimientos legales y respeto hacia la gente, las comunidades y el medio ambiente; definición que es aplicable a todos los tamaños de las empresas. Los conceptos generados en el análisis de RSE de FUNDEMÁS sobre responsabilidad social corporativa o empresarial, se ha centrado sobre la opinión de la gran empresa.

El Centro de Filantropía Empresarial (CEFIEM) de la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS), enfoca la Responsabilidad Social Empresarial como: “La respuesta de las empresas, que dentro de su conciencia cívica y responsabilidad compartida con el Estado, buscan una forma equitativa de crecer económica y socialmente, promoviendo el desarrollo del recurso humano y el progreso de la comunidad”.

Este desarrollo y crecimiento que se traslada en progreso, lo plantea a través de las prácticas de las nueve áreas que conforman la RSE: Misión y Visión, Valores Éticos, Lugar de

Trabajo, Derechos Humanos, Mercadeo, Medio Ambiente, Comunidad, Política Pública y Gobernabilidad.

Adicionalmente, los conceptos a nivel de empresa con los que se cuenta en la actualidad provienen de la gran empresa, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- Embotelladora Salvadoreña, S. A., (EMBOSALVA), define RSE como “alcanzar el éxito basado en la implementación de prácticas de negocios socialmente responsables”. Cuyo enfoque está orientado a mejorar la calidad de vida de la sociedad y obtener así el desarrollo social sostenible y por ende, generar beneficios para la empresa.
- Cemento de El Salvador, S. A, (CESSA), define que RSE “es una visión de negocios que busca el éxito empresarial respetando los valores éticos, las personas, la comunidad, las leyes y el ambiente”. La RSE para la empresa cementera, está orientada a apoyar a personas de escasos recursos, con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de los salvadoreños y en especial de los habitantes del municipio de Metapán en las áreas de salud, educación y medio ambiente.
- AMANCO, que es una empresa proveedora de materiales para el sector construcción, aplica la responsabilidad social bajo un sistema de gestión donde uno de los objetivos es promover la “autogestión y autosuperación” de sus principales públicos interesados. La política de Responsabilidad Social de AMANCO es: “ser ciudadanos corporativos responsables identificando los impactos que genera nuestra cadena de valor, actuando sobre ellos a manera de minimizar los negativos y maximizar los positivos”.

Aunque el concepto de RSE está siendo manejado principalmente por la gran empresa, las prácticas socialmente responsables existen en todos los tipos de empresas. Cada una decide sobre las áreas de importancia que engloba la RSE, y especialmente la prioridad a cual atender, de acuerdo al tamaño y giro de la empresa para fortalecer sus objetivos estratégicos.

## **2.3 Iniciativas nacionales para incentivar la RSE entre las empresas Salvadoreñas**

### **2.3.1 Contexto legal que marca las actividades empresariales de las PYME**

Considerando que la primera práctica de responsabilidad social de las empresas es sin lugar a dudas, el estricto cumplimiento de la legislación vigente en el lugar donde la

empresa desarrolla su negocio. En El Salvador existe una amplia y variada gama de normas laborales, entre ellas están el Código Civil, Código de Familia, Código de Trabajo, Código Comercio, Código Penal, la Constitución de la República, la Ley de Organización y Funciones del Sector Trabajo y Previsión Social, Ley del Seguro Social, entre otros.

El Código de Trabajo es un instrumento que está directamente ligado al cumplimiento de las leyes laborales, el cual tiene por objeto principal, armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

En el Código de Familia se considera lo referente al establecimiento de los deberes del Estado para con la familia, la protección familiar, tanto para los menores de edad como para los adultos mayores.

A pesar de contar con esa gama de leyes laborales vigentes, la aplicación de las mismas en El Salvador es altamente inadecuada. La falta de recursos necesarios para asegurar la implementación de las mismas constituye un obstáculo grave en este sentido.

### **2.3.2 Vida laboral - Vida familiar**

En el Código de Trabajo se establece que es obligación del Estado velar por el respeto de los principios de igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación, incluyendo el acceso a la formación profesional. Define que no se podrá hacer uso de ninguna forma de trabajo forzoso u obligatorio, es decir de cualquier trabajo o servicio exigido bajo la amenaza de una pena cualquiera y para el cual el trabajador no se ha ofrecido voluntariamente. En caso de conflicto o duda sobre la aplicación de las normas generales de trabajo, lo cual es muy común en el medio, en principio y por ley, prevalece la más favorable al trabajador, lo cual contradice totalmente a lo que sucede en la realidad.

Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo; además, se incluye que el trabajo de los menores de dieciocho años debe ser especialmente adecuado a su edad, estado físico y desarrollo. Se prohíbe el trabajo de los menores de dieciocho años en labores peligrosas o insalubres; sin embargo, se puede autorizar el trabajo de menores a partir de la edad de doce años,

siempre que quedan plenamente garantizadas su salud, seguridad y moralidad y que éstos hayan recibido instrucción o formación profesional adecuada y específica en la rama de la actividad correspondiente. En la práctica, las prohibiciones y restricciones relativas al empleo de menores no se aplican al trabajo efectuado en escuelas de enseñanza general, profesional o técnica o en otras instituciones de formación.

La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, es considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve. Sin embargo, dependiendo del sector en que se labore, las horas de trabajo no se cumplen, por ejemplo, en el sector servicios limpieza, se paga el salario mínimo cuando la jornada de trabajo es de 12 horas, al igual que los servicios de seguridad privada.

Según la encuesta de hogares de propósitos múltiples (Dirección General de Estadísticas y Censos, 2005), únicamente el 19% de la población ocupada está afiliada en la seguridad social, y por ende, más del 80% de la población ocupada no tiene acceso a ningún tipo de prestación de seguridad social por parte de las empresas.

La ley de equiparación de oportunidades para las personas discapacitadas, establece que por cada 25 empleados es obligación contratar una persona con alguna discapacidad.

Sin embargo, según el Ministerio de Trabajo, únicamente 60 empresas entre privadas y públicas están cumpliendo con dicha disposición. Se ha confirmado que solamente 1675 personas discapacitadas se han incorporado al sector laboral.

### **2.3.3 Salud / bienestar laboral y prevención de riesgos laborales**

En el Código de Trabajo están definidas las prestaciones por enfermedades que gozan los trabajadores, entre las cuales se encuentran las prestaciones a que tienen derecho las mujeres embarazadas, las condiciones que debe proporcionar el patrono en cuanto a medidas de seguridad e higiene en el lugar de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, entre otras.

Se prohíbe a los patronos destinar mujeres embarazadas a trabajos que requieran esfuerzos físicos incompatibles con su estado. Los menores de catorce años y los que

habiendo cumplido esa edad, sigan sometidos a la enseñanza obligatoria, no podrán ser ocupados en trabajo alguno, lo que en la realidad no se cumple. En cuanto a riesgos laborales, el Código de Trabajo lo tipifica como riesgos profesionales, identificándose a los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales a que están expuestos los trabajadores a causa, con ocasión, o por motivo del trabajo. En la práctica los trabajadores ejecutan tareas peligrosas e insalubres sin la debida protección de parte de los patronos.

#### **2.3.4 Formación de sus trabajadores**

En el Código de Trabajo se define el trabajo de los aprendices, el contenido del contrato de aprendizaje, las obligaciones del patrono para con sus aprendices, las obligaciones de los aprendices, el régimen del seguro social obligatorio, el hecho de que los aprendices tienen los mismos derechos sindicales que los trabajadores.

Todo patrono privado que ocupe de modo permanente diez o más trabajadores y las instituciones oficiales autónomas o semi – autónomas, tienen la obligación de elaborar un reglamento interno de trabajo, que contemple la formación de sus trabajadores, el cual deberá ser sometido a autorización del Director General de Trabajo, sin cuyo requisito no se considerará legítimo dicho reglamento; sin embargo, en la práctica es poco el porcentaje de empresas que poseen reglamento interno de trabajo tal como está establecido.

#### **2.3.5 Participación de los trabajadores en la gestión (representación sindical)**

En el Código Trabajo Salvadoreño se reconocen las siguientes clases de sindicatos:

- a) De Gremio;
- b) De Empresa;
- c) De Industria;
- d) De Empresas varias; y
- e) De Trabajadores Independientes.

Pueden ingresar a un sindicato o participar en su constitución, los trabajadores mayores de catorce años de edad.

A pesar de la normativa<sup>8</sup>, los empleadores despiden a sindicalistas y dirigentes sindicales, presionan a los trabajadores para que renuncien a su condición de afiliados a organizaciones sindicales, utilizan las suspensiones como un mecanismo que les permite castigar a los miembros de los sindicatos, y tildan a los trabajadores que tienen participación sindical probada o presumida como de “alborotadores,” discriminándolos en los procesos de contratación. En parte como consecuencia de este tipo de prácticas, sólo cerca del 5,3% del total de los trabajadores del país se encuentran sindicalizados.

Los empleadores han llegado a considerar los estándares en materia de derechos laborales como algo meramente opcional, tratando a las violaciones como algo que puede ser solucionado, en el caso de ser necesario, con pequeñas compensaciones financieras, que son asumidas como costos que deben ser pagados para poder hacer negocios. Desde la perspectiva de los trabajadores, esta situación resulta en el deterioro generalizado de toda actividad sindical, en un alto nivel de inseguridad laboral y, en ciertas ocasiones, en la pérdida de acceso a los seguros de salud y otros tipos de beneficios que les corresponden de acuerdo a las normativas legales vigentes. De esta manera, los trabajadores ven denegado su derecho a la libertad de asociación y severamente cercenado su derecho a la salud.

### **2.3.6 Gestión medioambiental de las actividades empresariales**

Existe una diversidad de Leyes, Acuerdos Ejecutivos, Convenios y Tratados Internacionales sobre Medio Ambiente que conforman parte del marco jurídico salvadoreño. En el año de 1998, se creó una ley con la visión de enfrentar en forma integral los problemas ambientales, Decreto Legislativo número 233 la Ley del Medio Ambiente y posteriormente sus respectivos Reglamentos. A pesar de ello, en la actualidad se siguen generando los mismos problemas de deterioro al medio ambiente, principalmente cuando hay intereses gubernamentales, en la apertura de carreteras, con el pretexto de que no se puede detener el desarrollo del país, e intereses privados, en el desarrollo de lotificaciones, centros comerciales, zonas residenciales y otros.

---

<sup>8</sup> Código de Trabajo, art. 248: Los miembros de las Juntas Directivas de los sindicatos con personalidad jurídica o en vías de obtenerla no podrán ser despedidos, trasladados ni desmejorados en sus condiciones de trabajo.

Es una tendencia generalizada que los empresarios siempre manifiestan que sus empresas, por el tipo de actividad económica que desarrollan, no están afectando el medio ambiente, lo que no siempre es cierto y otros que manifiestan que si conocen el impacto ambiental que ocasionan con el desarrollo de su actividad, pero que poseen estudios para solucionar el problema y que a la vez, realizan inversiones en proyectos de mejora ambiental.

### **2.3.7 Principales instituciones públicas y privadas en la promoción de la RSE**

La institución que lidera la difusión del concepto de responsabilidad social empresarial en El Salvador, es la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMAS), a partir de la cual algunas organizaciones empresariales, Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (CEDES), Cámara de Comercio e Industria han iniciado una serie de acciones en su organización interna para llevar dicho concepto a sus miembros. El grado de interacción existente es positivo.

Hasta el momento la participación de las instituciones de Gobierno en la difusión del concepto de RSE es casi nula, aún y cuando algunas instituciones ejecutan prácticas de la misma.

Todavía existen muchas empresas que no entienden o no aprecian bien qué es la RSE o cómo podría utilizarse para mejorar su balance final y para reducir riesgos y obligaciones; se maneja el concepto de que la gran empresa es la única que puede considerar las prácticas de la RSE y además, existe escasez de expertos locales en RSE. A continuación se describen las principales instituciones destinadas a fomentar la RSE:

#### **Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMAS)**

El 25 de mayo de 2000, nace en El Salvador la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMAS), conformada por 82 miembros fundadores, [50 son personas naturales, 11 empresas, 7 gremiales (incluyendo la Asociación de Pequeña y Mediana Empresa AMPES), 9 fundaciones y 5 instituciones de educación superior], contando actualmente con 96 miembros. Su objetivo es contribuir al desarrollo económico y social de El Salvador, mediante el fortalecimiento de la responsabilidad social de la empresa privada y el fomento de los comportamientos emprendedores, facilitando el desarrollo de los valores sociales y la cultura empresarial para enfrentar los desafíos globales modernos a través de prácticas de responsabilidad social empresarial, como generadoras de riqueza que



fomenten una sociedad equitativa, estable y sostenible. Dada la importancia de participación en la generación de empleo y en la contribución al PIB, FUNDEMAS orientará su interés de RSE en focalizar su trabajo de investigación, capacitación y sensibilización en la PYME de El Salvador.

Actualmente, FUNDEMAS trabaja de la mano con empresas privadas, organismos no gubernamentales e internacionales, instituciones de educación superior y gremiales empresariales en actividades que lleven a impulsar el tema como un imperativo estratégico para el logro del éxito empresarial y a la implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial. Promoviendo de esta manera, que las empresas contribuyan al desarrollo sostenible al favorecer a los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, beneficiando tanto a las empresas como al desarrollo del país. Para alcanzar su objetivo FUNDEMAS trabaja bajo tres importantes programas: EMPRESAL, EMPRETEC y FIDES, saber:

- El Programa Empresa Salvadoreña para la Responsabilidad Social (EMPRESAL), que busca incentivar al empresariado para que adopte dentro de su estrategia la responsabilidad social empresarial, la cual es un imperativo estratégico para los negocios globalizados y se practica a través de acciones específicas, enmarcadas en nueve áreas que se han identificado como: la misión y visión empresarial, la promoción de valores éticos, la generación de condiciones adecuadas en el lugar de trabajo, el respeto a los derechos humanos y el medio ambiente, el apoyo a la comunidad, las acciones de mercadeo basadas en integridad, justicia y honestidad, la congruencia de los intereses de la empresa con los intereses públicos y la gobernabilidad de las empresas a través de sistemas administrativos que apoyen y premien la responsabilidad social en todos los niveles de la empresa. Su misión es concientizar, fomentar y apoyar el desarrollo de prácticas de negocio socialmente responsables que contribuyan al bienestar del ser humano, las organizaciones y la sociedad para impulsar el progreso económico y social de El Salvador.
- El Programa para el Desarrollo de Emprendedores (EMPRETEC), que busca contribuir a la modernización y competitividad del sector privado, con énfasis en la pequeña y mediana empresa y en personas ejecutivas de espíritu emprendedor, a través de una capacitación basada en las actitudes y comportamientos, detectando las potencialidades, fortaleciendo la capacidad emprendedora y modificando el

comportamiento en el corto plazo. Permite conocer, reconocer, practicar y reforzar los comportamientos emprendedores, a través del Taller “Desarrollo de la Capacidad Emprendedora”, dirigido a empresarias y empresarios, ejecutivas y ejecutivos con espíritu emprendedor, mujeres emprendedoras y jóvenes emprendedores, entre otros.

- El Fondo para Iniciativas de Desarrollo Educativo de El Salvador (FIDES), que constituye el programa más joven de FUNDEMAS, incorporándose a su estructura organizativa en agosto de 2002, con la aprobación del donativo que dos grupos empresariales hicieron en ese año. Tiene como objetivo apoyar iniciativas innovadoras que aumenten la cobertura, fomenten la calidad y promuevan la equidad de la educación. El fondo adopta un enfoque de RSE a través del cual el sector privado puede y debe promover el progreso económico, social y cultural del país, así como contribuir a desarrollar estrategias nacionales para una mayor competitividad del país en la economía internacional y promover el progreso económico, social y cultural.

#### **Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP)**

La Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) fue fundada en Septiembre de 1966, es una entidad sin fines de lucro y está integrada por Asociaciones o Entidades de los sectores representativos de la iniciativa privada. Su objetivo es contribuir al desarrollo económico, social, y cultural de El Salvador, promoviendo el fortalecimiento del sector empresarial y el estado democrático de derecho.

ANEP se involucra a nivel nacional en todos los aspectos de política económica, que beneficien, afecten o promuevan las actividades del sector privado en general. Dentro de ese criterio todo lo relacionado con política fiscal, política monetaria, política crediticia, salarios mínimos, Código de Trabajo, son materias de análisis, cabildeo e interés por parte de ANEP; realiza estudios y propuestas de carácter económico, de carácter social o jurídico, con soluciones, recomendaciones y posiciones específicas del sector; mantiene constante relación con los más altos niveles del gobierno nacional, para gestionar o plantear las posiciones del sector privado sobre temas específicos; mantiene una constante vigilancia en pro de la armonía de las relaciones entre trabajadores y empresarios; actúa como mediador en disputas que se originan entre las gremiales y empresarios de El Salvador;

representa al sector privado en los organismos empresariales regionales del istmo, de América y el mundo.

Como parte de la nueva visión de la ANEP, y siguiendo la tendencia de incorporar a la práctica empresarial los conceptos de responsabilidad social empresarial, nace la Fundación Social Empresarial. Esta fundación constituye el brazo de acción social de ANEP para responder a diferentes necesidades de la sociedad civil. Su finalidad es impulsar programas y proyectos que contribuyan al desarrollo humano integral y sostenible, a través de las áreas de salud, capacitación, formación profesional, medio ambiente, infraestructura, vivienda y cultura.

La Fundación desarrolla campañas de sensibilización, difusión y promoción de diálogo social y seguridad ocupacional. El tema de solidaridad es una tarea que debe involucrar a todos los sectores en la vida de la sociedad salvadoreña en proyectos que entusiasme a todos y tiene que ver con la preocupación legítima con los que tienen muchos recursos, los que tienen poco y los que no tienen nada.

#### **Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL)**

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, fue fundada en 1915 y está comprometida con la promoción de una mayor competitividad e internacionalización del sector empresarial salvadoreño, por lo que pone a disposición de los asociados una serie de servicios de apoyo brindados por recurso humano profesional y altamente calificado.

#### **Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)**

Una de las primeras acciones para abordar la RSE, es el aporte de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), que en 1999 publicó el documento de trabajo denominado: “La responsabilidad social de la empresa privada en El Salvador, un estudio exploratorio del ámbito de responsabilidad social de la empresa privada en un contexto de desarrollo sostenible”, el cual tiene un enfoque filantrópico, por ser la manera en que se veía la RSE en ese tiempo, estrictamente enfocada hacia la comunidad.

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, FUSADES, es una organización privada, apolítica y sin fines de lucro, creada en 1983 con la misión de ser un centro de pensamiento e investigación de alta credibilidad, que promueva el progreso

económico y social de los salvadoreños, mediante el desarrollo sostenible, bajo un sistema democrático y de libertades individuales.

FUSADES funciona como un Centro de Estudios e Investigaciones y como un facilitador del desarrollo, canalizando los servicios empresariales y de promoción social mediante sus programas, fortaleciendo el desarrollo de las actividades productivas del país. Ha impulsado la participación del sector privado en la solución de los problemas sociales de las comunidades rurales, ha elaborado análisis y estudios sobre el crecimiento de la economía del país, ha propuesto estrategias de desarrollo, promovido la inversión y co-inversión extranjera, además de impulsar la creación de políticas y leyes que establezcan un sistema de libertades individuales y económicas

En el año de 1984, FUSADES creó el Programa de Fortalecimiento de Asociaciones (FORTAS), con el propósito de contribuir a la fortaleza institucional de Asociaciones Gremiales y Empresariales del país.

En 1988 el Programa inició el apoyo a comunidades “en vías de desarrollo” en San Salvador, lo cual fue un movimiento de trascendencia dentro de la Proyección Social Empresarial, ya que por primera vez se involucraba en un solo esfuerzo a las Asociaciones del Sector Privado, a los residentes de las Comunidades, las Alcaldías y FUSADES, definiendo mediante procesos participativos, las necesidades prioritarias básicas de las Comunidades a ser apoyadas. De esta manera, FORTAS se convirtió en “Fortalecimiento Social”. El área de acción del Programa se centra desde 1991 en el sector rural de El Salvador, donde la pobreza está más acentuada.

#### **Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (CEDES)**

El Consejo Empresarial Salvadoreño para el Desarrollo Sostenible-CEDES nace en 1992, con el apoyo del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible-WBCSD, y se constituye en 1995 como una Fundación Empresarial de utilidad pública, de carácter apolítico, no lucrativa ni religiosa, cuya finalidad es promover el claro entendimiento del concepto del desarrollo sostenible y liderar un cambio hacia su adopción por el sector empresarial, el gobierno y la sociedad civil.

Participan como Miembros Fundadores 56 empresas representativas de todos los sectores económicos. CEDES persigue lograr un mayor crecimiento económico sostenido, un desarrollo social más equilibrado que beneficie a un mayor número de población y una mejora en la calidad ambiental. El objetivo es promover el claro entendimiento del concepto del

desarrollo sostenible que se apoya en tres pilares: crecimiento económico, desarrollo social y calidad medio ambiental. Siendo una organización privada para actuar como sombrilla de los empresarios en el campo del desarrollo sostenible, su deber ser es promover la comunicación y el dialogo permanente y facilitando la cooperación activa y propositiva entre la comunidad empresarial, el Gobierno y la sociedad civil.

El comité de Eco-eficiencia surge con el propósito de darle seguimiento al seminario impartido por la Fundación Entorno Empresa y Medio Ambiente de España, en el mes de mayo del año 2002 con el apoyo del Consejo Mundial Empresarial Para El Desarrollo Sostenible. El fin de éste Comité es facilitarles a las empresas miembros la discusión e implementación de las prácticas de la ecoeficiencia, en las cuales se identifican procesos para su respectivo análisis y donde los integrantes contribuyen a mejorar el diseño, simular mejoras y escoger la mejor alternativa para la eliminación de las ineficiencias que se encuentren.

### **2.3.8 Aportes realizados por entidades para contribuir a la incorporación de la RSE a las PYMES**

En cuanto a lo que FUNDEMÁS ha venido trabajando, cabe destacar los aportes que ha realizado a fin de incorporar paulatinamente la RSE en las PYMES, algunos de estos aportes son los que se mencionan a continuación:

#### **- 1° Feria de Buenas Prácticas de RSE (año 2005)**



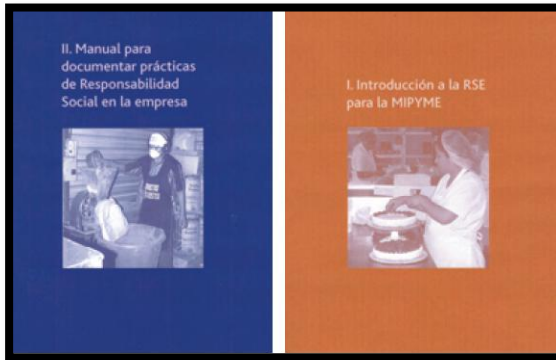
La primera feria de Buenas Prácticas de RSE de la PYME, “Emprender con Responsabilidad” se realizó en noviembre de 2005, contando con la asistencia de más de 100 invitados y 15 stands que permitían mostrar parte de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tanto de la PYME como de

la gran empresa.

El evento tuvo como objetivo informar, promocionar y sensibilizar al sector privado salvadoreño incluyendo a los públicos de interés sobre las buenas prácticas de RSE que existen en El Salvador y a la vez contó con un componente interactivo donde los invitados pudieron asistir gratuitamente a conferencias magistrales y talleres especializados en la temática. El estudio de la RSE en la PYME de Latinoamérica fue presentado por el experto en esta materia proveniente del BID, Antonio Vives; dentro de la conferencia se dio a conocer que en El Salvador, un 46.5% de las PYMES

poseen un grado de implantación de la RSE a nivel interno, por lo que, la dra. De FUNDEMAS reiteró su compromiso con las PYMES de incorporar estrategias de RSE dentro de las mismas

- **Guías de prácticas de RSE**



FUNDEMAS lanza 2 guías orientadas a profundizar los conocimientos y la implementación de esta estrategia en el país. La elaboración, diseño e impresión no hubiera sido posible sin la colaboración de Fundación Kellogg; ésta se ha convertido en un aliado vital para impulsar la RSE en el país, siendo pionera

en respaldar la creación de toda bibliografía en materia de RSE que ha sido promovida por FUNDEMAS.

La primera guía denominada “Introducción a la RSE para la PYME, presenta los conceptos básicos de RSE, sus áreas prácticas, los indicadores FUNDEMAS para la PYME y un formulario para que cada una pueda autoevaluarse. La segunda guía denominada “Manual para documentar prácticas de Responsabilidad Social en la Empresa”, contiene 6 áreas claves para incorporar responsabilidad social dentro de una empresa, instrucciones para levantar prácticas de responsabilidad social así como para completar el cuestionario y análisis de los resultados que cada uno vaya obteniendo.

- **Taller de Capacitación impartido por FUNDES**



El Salvador se convirtió en el primer país en recibir una capacitación especializada para mejorar las buenas prácticas empresariales de la pyme. La capacitación que duro 2 días fue impartida por la firma de soluciones empresariales internacional

FUNDES y tuvo como objetivo sensibilizar a los propietarios de las unidades productivas a cerca de los conceptos básicos de la RSE. Las empresas que participaron en el taller pertenecían al rubro de comercio, industria, y servicios.

Lo novedoso de esta capacitación es que FUNDES realizó también una transferencia de la metodología a la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS) con el fin de que ésta pueda replicarse a cuantas empresas lo soliciten, para ello, la firma internacional también capacitó a instructores en ésta temática aplicada a una metodología enseñanza – aprendizaje participativa, con el fin de poder asegurarse que se lograrán los objetivos de sensibilización e implementación del programa que han sido desarrollados

- **Proyecto “Construyendo Responsablemente”**



Este es uno de los proyectos más actuales que ha realizado FUNDEMÁS en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Multisectorial de Inversiones (FOMIN) y la Organización de Estados Americanos (OEA) y el Fondo de Conservación Vial (FOVIAL). Uno de los

aspectos más sobresalientes de este proyecto es el haber incluido criterios de RSE en los procesos de selección para sus diversas obras con miras a revalorizar los productos y servicios que ofrece el FOVIAL, ayudando a sus empresas a encaminarse dentro de la globalización con prácticas que irán de acuerdo a estándares internacionales. En la realización del proyecto participaron 10 PYMES, por lo que, el alcance de este proyecto fue el fortalecer las empresas de todo tamaño, desde los directivos, para que ellos pudieran promover esa estrategia a sus subalternos.

El proyecto permitió llevar a cabo una sensibilización de la alta dirección de las empresas, desarrollar tecnología de capacitación y consultoría en RSE, se formaron consultores e instructores en RSE, un fortalecimiento de la red regional de organizaciones, acompañados de una difusión de resultados. El desarrollo y avances de las actividades fueron aprobados por cada uno de los países miembros. El proyecto surgió como una respuesta efectiva al nuevo entorno internacional que se desarrolla sin barreras a la competencia, con el fin de preparar a las empresas para ser competitivas y poder generar efectos multiplicadores positivos dentro de cada país.

### **2.3.9 Identificación de las principales prácticas de RSE entre las PYME**

La identificación de las principales prácticas de RSE entre las PYME, según el estudio realizado por FUNDEMAS, en los apartados de principios, valores éticos y gobernabilidad y lugar de trabajo y derechos humanos; la microempresa se destaca en:

- La formulación de códigos de conducta.
- Derechos y obligaciones del trabajador.
- Evaluaciones de desempeño informal.
- Manejo en la reducción de costos de personal.

La pequeña empresa destaca en aspectos de salud, seguridad y condiciones de trabajo, con un nivel de cumplimiento moderado.

La mediana empresa sobresale en la estimulación a los empleados a que den recomendaciones de mejoras y es el tamaño de empresa dentro de la PYME la que más invierte en educación. En cuanto al medio ambiente, la mayor parte de empresarios de la PYME reportan que sus actividades no tienen ningún impacto en esa área. La mediana es la que informa en mayor proporción sobre los daños medioambientales de sus actividades económicas y productivas.

Por su parte, la mediana empresa participa en asociaciones y foros empresariales y un poco más de la tercera parte tiene definidas políticas internas anticorrupción.

### **2.3.10 Evidencias de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa**

#### **Salvadoreña**

La Responsabilidad social empresarial en nuestro país a venido tomando auge en las empresas aunque sea de una forma parcial pero lo importante es la adopción de incursionar en esta nueva perspectiva


A continuación se presentan casos reales de empresas salvadoreñas, grandes, medianas, pequeñas y micro, que han incursionado en la ejecución de prácticas de responsabilidad social empresarial. Es de mencionar que los casos a describir fueron proporcionados por investigaciones realizadas por FUNDEMAS (Fundación Empresarial para la Acción Social) durante El proyecto denominado Inventario de indicadores de RSE en el Salvador

Los casos a describir cubrirán las siguientes áreas de la RSE:

1. Principios, valores éticos y gobernabilidad
2. Lugar de trabajo y derechos humanos




3. Medio Ambiente
4. Mercadeo
5. Comunidad
6. Política Pública

<b>Empresa</b>	<b>Área</b>	<b>Practica de RSE</b>	<b>Propósito</b>
 <p><b>Acavisa S.A. de C.V</b></p>	Principios, valores éticos y gobernabilidad	“Nuestros valores” - Divulgación de principios y valores	Que los empleados y empleadas de Acavisa, apliquen en todas sus acciones y decisiones los valores éticos bajo los cuales se rige toda la empresa: Integridad, responsabilidad, y espíritu de servicio. Siendo este el principal legado dejado por su fundador Don Carlos Avilés (Q.D.D.G.).
	Lugar de trabajo y derechos humanos	Evaluación del desempeño de la fuerza laboral de ACAVISA	El sistema de evaluación del desempeño de ACAVISA tiene el objetivo de mejorar la eficiencia y los niveles de productividad de su personal, así como la agilidad y rapidez en ejecutar los procesos, y, por ende, mejorar el nivel de competitividad de la empresa.
	Lugar de trabajo y derechos humanos	Salud, seguridad y condiciones de trabajo	Mantener un buen ambiente de trabajo y resguardar la salud, la vida y la integridad física de los trabajadores (el elemento más importante de la empresa) es de vital importancia, ya que directa o indirectamente constituyen factores determinantes en los niveles de productividad de la empresa.
	Medio ambiente	Programa de tratamiento de aguas residuales y disposición adecuada de aceite quemado en los lubricentros CASTROL.	Ningún accidente, ningún daño a las personas, ningún daño al medio ambiente.

Empresa	Área	Practica de RSE	Propósito
 <p><b>La GEO</b></p>	<p>Lugar de trabajo y derechos humanos</p>	<p>Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo</p>	<p>Garantizar la vida, la salud, la integridad física, la seguridad y bienestar de todos los empleados, contratistas, subcontratistas, clientes, proveedores y demás personas que visiten los centros de trabajo.</p>
	<p>Medio Ambiente</p>	<p>Energía limpia a base de fuentes renovables contribuyendo a la preservación del ecosistema y la vida del planeta.</p>	<p>Contribuir a preservar el ecosistema nacional, regional y mundial generando energía limpia a base de recursos renovables y amigables con el medio ambiente, mediante la optimización y aprovechamiento de las fuentes geotérmicas con que cuenta el país</p>
<p><b>SUADISA S.A. DE C.V.</b></p>	<p>Comunidad</p>	<p>Programas de apoyo a la comunidad. Apoyo a Hogares CREA Sonsonate</p>	<p>Brindar ayuda a la comunidad de Sonsonate como reconocimiento a la preferencia de su marca durante muchos años.</p>
<p><b>SANTANI S.A. DE C.V.</b></p>	<p>Lugar de trabajo y derechos humanos</p>	<p>Grupos a quienes se ofrecen oportunidades de empleo</p>	<p>Colaborar con instituciones en la resolución de problemas de interés nacional, particularmente, en entrelazar e integrar las instituciones de educación superior del país con la empresa privada, para que los y las jóvenes estudiantes puedan realizar sus prácticas laborales dentro de las empresas</p>
 <p><b>VICKY SALON &amp; SPA</b></p>	<p>Lugar de trabajo y derechos humanos</p>	<p>Contratación de personas con discapacidad</p>	<p>Ofrecer una oportunidad de empleo a personas que poseen algún tipo de discapacidad, de esta forma, se les brinda la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y superarse como seres humanos.</p>

Empresa	Área	Practica de RSE	Propósito
 <p><b>Asociación de Productores de Añil de El Salvador "AZULES"</b></p>	Medio Ambiente	Programa de reciclaje	Buscar alternativas compatibles con el medio ambiente para el destino del rastrojo y aguas servidas generados durante el proceso de producción.
 <p><b>CRIAVES</b></p>	Lugar de trabajo y derechos humanos	Clínica Empresarial - Salud, seguridad y trabajo	Brindar una mejor cobertura médica a todos los empleados y empleadas del grupo empresarial (Plantel Sello de Oro, Granjas y Planta Incubadora); así como mayor comodidad y prontitud en la atención de todo el personal y de sus familias, quienes también tienen acceso a los servicios de la clínica médica habilitada por la empresa.
	Lugar de trabajo y derechos humanos	Prestaciones laborales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aguinaldo adicional al de ley</li> <li>• Bonificación por productividad</li> <li>• Útiles escolares</li> <li>• Recreación y deporte</li> <li>• Otros</li> </ul>	Mejorar, de alguna forma, la calidad de vida de los/as trabajadores/as. Asimismo, la empresa pretende motivar y estimular la eficiencia en las diferentes actividades que ellos/as realizan.
	Comunidad	Programa de apoyo a la comunidad.	Brindar apoyo a la comunidad en sus necesidades primarias, como la salud.

Empresa	Área	Practica de RSE	Propósito
<b>EXPORSAL S.A. de C.V.</b>	Política Pública	Participación en Asociaciones Empresariales (Cámara de Comercio e Industria de El Salvador)	Búsqueda de diferentes mecanismos serios y creíbles para la portación de ideas e incidir sobre el desarrollo del país; principalmente, a través de la formulación de propuestas de índole económico, político y social como solución a los diversos problemas que aquejan a El Salvador.
	Mercadeo	Política de selección de proveedores	Contar con proveedores que faciliten materiales de la mejor, calidad, ya que la empresa Exportaciones Salvadoreñas S.A. de C.V. (EXPORSAL) se caracteriza por ser una empresa que vende en el exterior artesanías y hamacas de fina calidad.
<b>REPUESTOS OMAR</b>  	Lugar de trabajo y derechos humanos	Prestaciones laborales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bono por resultados</li> <li>• Préstamos personales por emergencias</li> <li>• Ayuda para estudios</li> <li>• Orientación sobre tramites de jubilación</li> </ul>	Mejorar, de alguna forma, la calidad de vida de los/as trabajadores/as.
	Mercadeo	Atención cliente-reclamo	Ofrecer productos de buena calidad a sus clientes por medio de la mejora a través de sus reclamos o quejas .
	Política Pública	Participación en Asociaciones o Foros Empresariales	Ayudar y lograr incidir directamente en la formulación de posibles soluciones a los diferentes problemas de El Salvador y que tienen relación con su sector.

## 2.4 Selección de Campo de aplicación

Para la selección del campo de aplicación del estudio se delimitara en base a los criterios que a continuación se presentan, es importante mencionar que solo se seleccionará un subsector para realizar un estudio mas específico, detallado y abarcar todas las características propias de dicho subsector.

Campo de aplicación	Criterio	Importancia del Criterio
Sector	Aporte al PIB	Indicador que refleja flujo total de bienes y servicios producidos por la economía de un país en un determinado periodos.
Subsector	Número de establecimientos	Entre mayor sea el número de establecimientos comprendidos dentro del estudio, mayor será la población beneficiada.
	Impacto en el sector	Representa el grado de participación del subsector dentro del sector

### 2.4.1 Selección del sector económico

De forma más detallada, los pasos que se siguieron para la selección del sector económico son los siguientes:

1. Análisis del Producto Interno Bruto de cada uno de los sectores
2. Establecimiento del criterio para la selección del sector
3. Consulta de Revista Trimestral de Enero – Marzo 2011
4. Selección del sector con el promedio del PIB más alto en el rango de tiempo estudiado

**Estructura del Producto Interno Bruto**  
A Precios Corrientes  
Porcentajes

	2006 <sup>(p)</sup>	2007 <sup>(p)</sup>	2008 <sup>(p)</sup>	2009 <sup>(p)</sup>	2010 <sup>(p)</sup>
<b>I. Producto Interno Bruto</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
1. Agricultura, Caza, Silvicultura y Pesca	9.9	10.9	11.5	11.5	11.7
2. Explotación de Minas y Canteras	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3
3. Industria Manufacturera	20.4	20.0	19.8	19.0	19.0
4. Electricidad, Gas y Agua	1.7	1.7	1.8	2.0	2.1
5. Construcción	4.4	4.0	3.8	3.9	3.6
6. Comercio, Restaurantes y Hoteles	19.9	20.1	20.3	20.0	20.1
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	9.0	8.7	8.5	8.0	8.0
8. Establecimientos Financieros y Seguros	4.6	4.6	4.5	4.5	4.6
9. Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas	4.2	4.2	4.2	4.5	4.6
10. Alquileres de Vivienda	7.0	6.6	6.4	6.8	6.8
11. Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos	7.6	7.5	7.6	8.3	8.3
12. Servicios del Gobierno	6.7	6.6	6.6	7.5	7.4
13. Menos: Servicios Bancarios Imputados	3.8	3.6	3.6	3.6	3.8
14. Más: Derechos sobre Importaciones e Impuesto al Valor Agregado	8.1	8.4	8.3	7.4	7.4

<sup>(p)</sup> Cifras preliminares

Fuente: Revista trimestral Enero-Marzo 2011 BCR

**Estructura del Producto Interno Bruto**  
A Precios Constantes de 1990  
Porcentajes

	2006 <sup>(p)</sup>	2007 <sup>(p)</sup>	2008 <sup>(p)</sup>	2009 <sup>(p)</sup>	2010 <sup>(p)</sup>
<b>I. Producto Interno Bruto</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
1. Agricultura, Caza, Silvicultura y Pesca	11.9	12.4	12.6	12.6	12.9
2. Explotación de Minas y Canteras	0.4	0.4	0.3	0.3	0.2
3. Industria Manufacturera	22.7	22.4	22.6	22.6	22.8
4. Electricidad, Gas y Agua	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
5. Construcción	3.7	3.3	3.0	3.0	2.8
6. Comercio, Restaurantes y Hoteles	20.4	20.5	20.4	20.0	19.9
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	9.9	10.0	9.8	9.5	9.4
8. Establecimientos Financieros y Seguros	3.8	3.8	3.7	3.6	3.7
9. Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas	3.2	3.3	3.3	3.4	3.4
10. Alquileres de Vivienda	7.9	7.8	7.8	8.1	8.0
11. Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos	4.7	4.7	4.7	4.9	4.9
12. Servicios del Gobierno	4.8	4.7	4.8	5.0	5.0
13. Menos: Servicios Bancarios Imputados	3.0	2.9	2.7	2.8	2.9
14. Más: Derechos sobre Importaciones e Impuesto al Valor Agregado	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0

<sup>(p)</sup> Cifras preliminares

Fuente: Revista trimestral Enero-Marzo 2011 BCR

Promedio de aporte al PIB a precios constantes y corrientes de los 3 sectores más representativos en los 5 años analizados (2006-2010):

Sector	Precio Corriente	Precio Constante
Agricultura, caza, silvicultura y Pesca	11.10%	12.48%
Industrial Manufacturera	19.64%	22.62%
Comercio, Restaurante y hoteles	20.08%	20.24%

Fuente: Elaboración Propia

Se selecciona El sector Manufacturero por presentar el mayor aporte a producto interno bruto (PIB) en relaciones a los aportes a los demás sectores analizados.

#### 2.4.2 Selección del sub sector económico

El sector manufacturero es uno de los más amplios, por lo que se considera importante la delimitación del subsector o subsectores que serán incluidos para el Sistema de Gestión que se propondrá.

Los pasos que se siguieron para la selección son los siguientes:

1. Establecimiento de Criterios
2. Consulta de directorio de empresas de CIUU
3. Determinación de la Cantidad de empresas (PYMES) que conformen cada subsector
4. Selección basada en cantidad de empresas que lo conforman.

Criterios:

- Se seleccionara el subsector que pose mayor cantidad de PYMES
- Que ofrezca un mayor impacto económico.

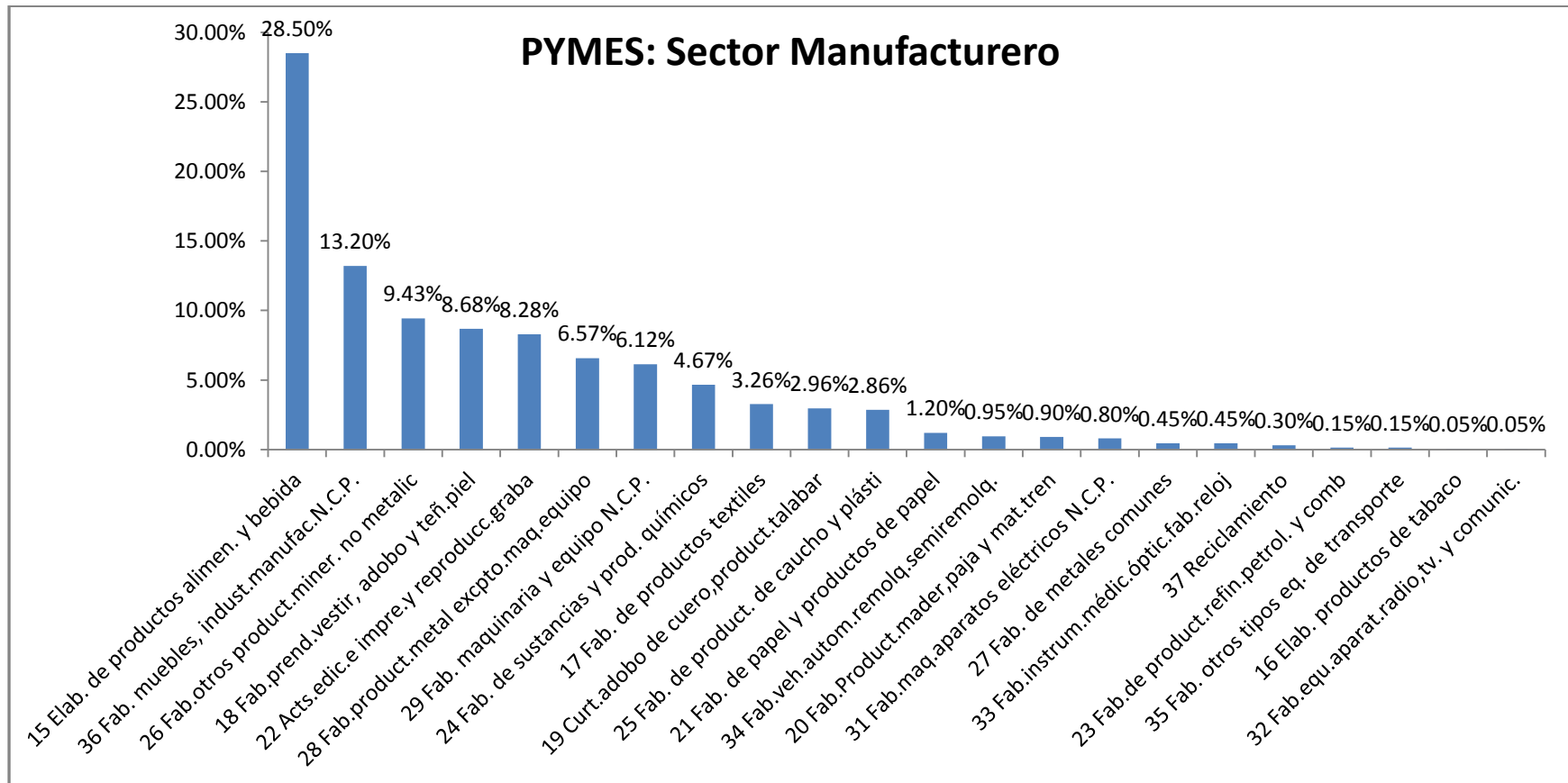
A continuación se presentan los subsectores que comprende el sector manufacturero según la tercera revisión de la CIU:

<b>División CIU</b>	<b>N° de Establecimientos: Pequeña empresa</b>	<b>N° de Establecimientos: Mediana empresa</b>	<b>Total</b>
<b>Elab. de productos alimen. y bebida</b>	528	40	568
<b>Fab. muebles, indust.manufac.N.C.P.</b>	250	13	263
<b>Fab.otros product.miner. no metalic</b>	177	11	188
<b>Fab.prend.vestir, adobo y teñ.piel</b>	153	20	173
<b>Acts.edic.e impre.y reproducc.graba</b>	153	12	165
<b>Fab.product.metal excpto.maq.equipo</b>	124	7	131
<b>Fab. maquinaria y equipo N.C.P.</b>	116	6	122
<b>Fab. de sustancias y prod. químicos</b>	76	17	93
<b>Fab. de productos textiles</b>	51	14	65
<b>Curt.adobo de cuero,product.talabar</b>	53	6	59
<b>Fab. de product. de caucho y plásti</b>	46	11	57
<b>Fab. de papel y productos de papel</b>	18	6	24
<b>Fab.veh.autom.remolq.semiremolq.</b>	19	0	19
<b>Fab.Product.mader,paja y mat.tren</b>	18	0	18
<b>Fab.maq.aparatos eléctricos N.C.P.</b>	14	2	16
<b>Fab. de metales comunes</b>	8	1	9
<b>Fab.instrum.médic.óptic.fab.reloj</b>	6	3	9
<b>Reciclamiento</b>	6	0	6
<b>Fab.de product.refin.petrol. y comb</b>	2	1	3
<b>Fab. otros tipos eq. de transporte</b>	1	2	3
<b>Elab. productos de tabaco</b>	1	0	1
<b>Fab.equ.aparat.radio,tv. y comunic.</b>	1	0	1
<b>Total</b>	<b>1,821</b>	<b>172</b>	<b>1,993</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a VII Censos Económicos 2005. Tomo I, Industria - Agroindustria. DIGESTYC

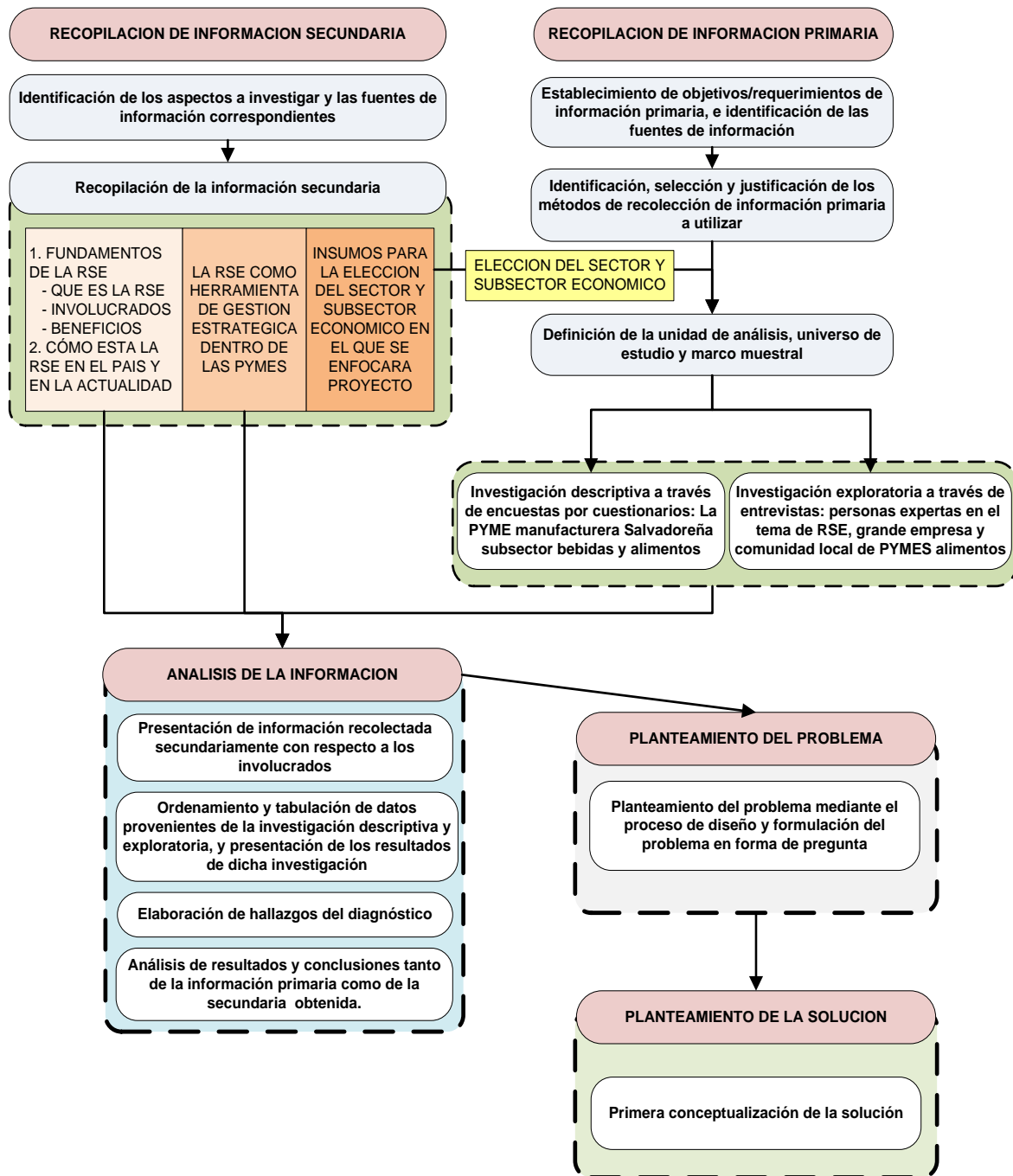


**División del Sector Manufacturero en Subsectores en base el número de establecimientos en El Salvador**



Fuente: VII Censos Económicos 2005. Tomo I, Industria - Agroindustria. DIGESTYC

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION



Fuente: Elaboración Propia

### **3.1 Objetivos de la Etapa de Diagnóstico**

#### **3.1.1 Objetivo General**

Determinar la situación actual de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial dentro del ámbito de trabajo de las empresas salvadoreñas, centrándonos en el modo de operar de las PYMES pertenecientes al subsector manufacturero de “Elaboración de Alimentos y Bebidas”, permitiendo así caracterizar la forma en que dichas empresas ejercen directa e indirectamente la Responsabilidad Social Empresarial.

#### **3.1.2 Objetivos Específicos del Diagnóstico**

- ✚ Establecer un Marco Conceptual que permita facilitar al usuario el entendimiento de términos usados para la descripción del Sistema de Gestión que se propondrá posteriormente, de esta forma se establecerá un preámbulo conceptual a dicho usuario
- ✚ Establecer un Marco Contextual que permita ubicar al usuario en el entorno mismo en que se ejerce la Responsabilidad Social Empresarial, puntualizando en lo que se refiere a su evolución histórica, porque incluirlo a la PYME y los beneficios que esto conlleva y la selección del campo de aplicación
- ✚ Describir la metodología de la Investigación que se adoptará para esta etapa; detallando el propósito, objetivos, fuentes y tipos de investigación, junto con el análisis de los involucrados.
- ✚ Determinar la metodología de recolección de información primaria, identificando los medios de recolección más adecuados y el diseño de los instrumentos de investigación.
- ✚ Obtener información primaria proveniente de los directivos o encargados de las pymes del subsector manufacturero “Elaboración de bebidas y alimentos”, empleados y miembros de comunidades aledañas a dichas empresas y directivos de empresas grandes siempre del mismo subsector.

- ✚ Establecer los resultados obtenidos de la investigación, mostrando de forma cuantitativa y cualitativa los hallazgos identificados en el diagnóstico.
- ✚ Determinar los requerimientos del Sistema de Gestión, a fin de obtener un insumo importante para el posterior diseño del mismo
- ✚ Realizar una primera conceptualización de solución a la problemática, en el cual se proporcionen los lineamientos generales a incluir en el sistema de gestión de RSE a diseñar.

### 3.1.3 Objetivos Específicos de la Investigación

- ✚ Conocer el estado actual en concepto de Responsabilidad Social Empresarial que desempeñan las PYMES salvadoreñas manufactureras del subsector “Elaboración de bebidas y alimentos” que permitan redactar los hallazgos pertinentes
- ✚ Conocer el grado de compromiso que la empresa posee referente a la Responsabilidad Social Empresarial expresado en sus políticas internas y visión estratégica
- ✚ Determinar el nivel de importancia que la empresa muestra en relación a la formación integral e intelectual de sus empleados, así como el grado de relevancia que esta misma otorga al promover un ambiente de trabajo seguro y estable
- ✚ Identificar el grado de sensibilidad que la empresa muestra para con personas que poseen capacidades especiales y menores de edad
- ✚ Conocer cuáles son los principales esfuerzos o actividades a nivel interno que han hecho hasta el momento las PYMES en materia de Responsabilidad Social Empresarial
- ✚ Identificar en qué medida la empresa adopta medidas de Higiene y Seguridad Industrial

- ✚ Conocer el Mercado al cual se dirige la empresa y los medios que utiliza para promocionarse
  
- ✚ Determinar cómo la empresa garantiza la calidad y mejora de sus productos.
  
- ✚ Establecer la forma en que la empresa realiza la selección de los proveedores
  
- ✚ Identificar las actividades que la empresa realiza para medir el impacto que sus productos ocasionan al medio ambiente y las formas de promoverlo entre sus empleados
  
- ✚ Determinar el grado de concientización que la empresa posee en cuanto al bienestar público y las relaciones sociales con entes externos
  
- ✚ Conocer las actividades que la empresa realiza para con la comunidad, los entes externos con que se incursiona y la frecuencia con que se realiza

### 3.2 Matriz de Congruencia

Especificación General	Objetivo específico de la Investigación	Pregunta	Indicador	Pilar de la RSE
<p>✚ Determinar Cuál es el grado de compromiso que hay por parte de las PYMES con respecto a la filosofía de RSE en la actualidad.</p> <p>✚ Conocer el grado de difusión que existe en las PYMES con respecto a los beneficios que podrían gozar si gestionaran correctamente la RSE dentro de las mismas.</p> <p>✚ Establecer</p>	<p>✚ Conocer el estado actual en concepto de conocimiento de RSE, que desempeñan las PYMES salvadoreñas manufactureras del subsector “Elaboración de bebidas y alimentos” que permitan redactar los hallazgos pertinentes</p>	<p>✚ ¿Qué sabe usted a cerca de la Responsabilidad Social Empresarial?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conocimiento de la filosofía RSE por parte del encargado o gerente?</li> <li>• ¿Acercamiento de la empresa con sus grupos de interés?</li> </ul>	<b>Aspectos Generales</b>
	<p>✚ Conocer el grado de compromiso que la empresa posee referente a la Responsabilidad Social Empresarial expresado en sus políticas internas y visión estratégica</p>	<p>✚ Actualmente, ¿La empresa cuenta con un Código de Principios y Valores Éticos?</p> <p>✚ ¿Cada cuánto tiempo se hace una revisión de los principios y valores éticos dentro de la empresa?</p> <p>✚ ¿Se desarrollan actividades para que estos principios y valores éticos sean conocidos por todos los miembros de la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Posee y aplica Código de Principios y valores Éticos?</li> <li>• ¿Cantidad de revisiones por año de principios y valores éticos?</li> <li>• ¿Cantidad de actividades por mes para comunicar los principios y valores éticos?</li> </ul>	<b>Gobernabilidad</b>
	<p>✚ Determinar el nivel de importancia que la empresa muestra en relación a la formación</p>	<p>✚ ¿Cuenta la empresa con un programa de capacitación para el personal? Si es SI establezca cada cuanto tiempo; Si es NO argumente porque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Capacitaciones por año que se llevan a cabo para los empleados?</li> </ul>	<b>Publico Interno</b>

<p>cuáles son las prácticas de RSE que las empresas han realizado directa o en su mayoría indirectamente bajo el concepto de cada uno de los pilares que conforman la Responsabilidad Social Empresarial</p> <p>Identificar y evaluar los puntos fuertes y débiles que las empresas poseen bajo cada uno de los lineamientos que incluye la RSE</p> <p>Conocer y comprender la perspectiva que los involucrados</p>	<p>integral e intelectual de sus empleados, así como el grado de relevancia que esta misma otorga al promover un ambiente de trabajo seguro y estable</p>	<p>¿Qué tipo de prestaciones brinda a sus empleados?</p> <p>¿La empresa divulga las normas de conducta, derechos y obligaciones del trabajador?</p> <p>¿Con qué instrumentos cuenta la empresa para dar a conocer las normas de conducta, derechos y obligaciones de los trabajadores?</p>	<p>¿Cuenta con prestaciones para los empleados?</p> <p>¿Cantidad de actividades por mes para divulgar las normas de conducta, derechos y obligaciones de los trabajadores?</p>	<p><b>Publico Interno</b></p>
	<p>Identificar el grado de sensibilidad que la empresa muestra para con personas que poseen capacidades especiales y menores de edad</p>	<p>¿Actualmente la empresa contrata personal con capacidades especiales? Si es NO argumente porque.</p> <p>¿Actualmente la empresa contrata personal menor de edad?</p>	<p>¿Cantidad de personas contratadas con capacidades especiales semestralmente?</p>	
	<p>Conocer cuáles son los principales esfuerzos o actividades a nivel interno que han hecho hasta el momento las PYMES en materia de Responsabilidad Social Empresarial</p>	<p>¿Qué actividades desarrollan los menores de edad?</p> <p>Con respecto a sus trabajadores: ¿la mayor parte son hombres, la mayor parte son mujeres o hay igual número de ambos sexos?</p>	<p>¿Cantidad de menores de edad contratados semestralmente?</p> <p>¿Porcentaje de mujeres trabajadoras?</p>	
	<p>Identificar en qué medida la empresa adopta medidas de Higiene y Seguridad Industrial</p>	<p>¿La Empresa cuenta con una unidad específicamente o funciones o algún responsable para tratar aspectos de RSE dentro de la misma?</p>	<p>¿Cuenta con unidad o personas adecuadas de tratar asuntos relacionados a RSE?</p>	

<p>más directos poseen en cuanto a las prácticas de RSE</p> <p>▣ Conocer hasta qué punto estarían dispuestas las PYMES en gestionar nuevas prácticas de RSE o modificar las ya existentes, que pudiesen estar aquejando o suplicando, tanto empleados, comunidad, entre otros involucrados a ésta.</p>		<p>▣ ¿La empresa posee un programa de Seguridad Ocupacional dentro de sus Operaciones?</p> <p>▣ ¿Cuenta con algún programa específico para la reducción de riesgos y accidentes laborales? Si es SI especifique que acciones; si es NO argumente porque.</p> <p>▣ ¿Cuenta la empresa con alguna certificación? Si es SI especifique que Certificación; si es NO argumente porque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Porcentaje de trabajadores capacitados en prevención de riesgos laborales?</li> <li>• ¿Cuenta con programas de seguridad ocupacional encaminadas a certificación?</li> </ul>	
	<p>▣ Conocer el Mercado al cual se dirige la empresa y los medios que utiliza para promocionarse</p>	<p>▣ ¿Cuál es el mercado que abarca la empresa?</p> <p>▣ ¿De qué forma promociona sus productos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cantidad de medios utilizados para promocionarse?</li> </ul>	<p><b>Mercadeo Responsable</b></p>
	<p>▣ Determinar cómo la empresa garantiza la calidad y mejora de sus productos.</p>	<p>▣ De qué forma verifica la calidad de sus productos en las siguientes fases: producto en proceso y producto terminado</p> <p>▣ ¿Cuál es la frecuencia con que revisa las fechas de vencimiento de sus productos?</p> <p>▣ ¿Cuál es el proceso de atención que se le da a las quejas de un cliente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Garantiza la calidad de los productos en proceso y producto terminado?</li> <li>• ¿Cantidad de revisiones al mes de caducidad de los productos?</li> <li>• ¿Cantidad de quejas atendidas al mes?</li> </ul>	



		<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ ¿Posee un programa para mejorar los productos y servicios que ofrece? ¿Por qué?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Garantiza la calidad de los productos y servicios?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Establecer la forma en que la empresa realiza la selección de los proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ ¿Posee una política de selección de proveedores? si es NO, argumente porque.</li> <li>☒ ¿Cuáles de los siguientes criterios son los que toma en cuenta para la selección de los proveedores? Marque los 3 principales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuenta con políticas de aprovisionamiento que formalice su compromiso hacia los proveedores?</li> <li>• ¿Evalúa y selecciona a los proveedores?</li> </ul>	<b>Proveedores</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Identificar las actividades que la empresa realiza para medir el impacto que sus productos ocasionan al medio ambiente y las formas de promoverlo entre sus empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Respecto al plan de emergencia dentro de una empresa: ¿se cuenta con uno o desconoce su existencia?</li> <li>☒ ¿De qué forma lo divulga entre sus empleados?</li> <li>☒ ¿Se cuenta con programas de reciclado? Si su respuesta es NO, argumente porque.</li> <li>☒ Con respecto a las certificaciones medio ambientales: no cuenta con ella, desconoce de su existencia, cuenta con una o está en proceso de obtención de la misma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuenta con plan de emergencia ante alguna catástrofe?</li> <li>• ¿Adopta prácticas para disminuir el impacto ambiental de procesos y productos?</li> <li>• ¿Cuenta con programas de reciclado?</li> <li>• ¿Se adoptan prácticas acorde a una certificación medioambiental?</li> </ul>	<b>Medio Ambiente</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Determinar el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ ¿Ha participado en asociaciones y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se participa en</li> </ul>	<b>Política Pública</b>

	<p>grado de concientización que la empresa posee en cuanto al bienestar público y las relaciones sociales con entes externos</p>	<p>foros empresariales? Si es <b>SI</b> establezca que políticas; Si es <b>NO</b>, argumente porque</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ ¿Cada cuánto tiempo participa en dichos eventos?</li> <li>▣ ¿Qué personas dentro de la empresa participan de las mismas?</li> </ul>	<p>asociaciones y foros empresariales?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cantidad de asociaciones y foros asistidos semestralmente?</li> <li>• ¿Cantidad de personas promedio que asisten a foros?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Conocer las actividades que la empresa realiza para con la comunidad, los entes externos con que se incursiona y la frecuencia con que se realiza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ ¿Realiza alianzas entre el sector empresarial y educativo? Si es <b>NO</b>, argumente porque</li> <li>▣ ¿Permite que se realicen pasantías o visitas técnicas dentro de su empresa? Si es <b>NO</b>, argumente porque</li> <li>▣ ¿Apoya las acciones sociales realizadas por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales? Si es <b>SI</b>, explique cuáles; Si es <b>NO</b>, argumente porque</li> <li>▣ ¿Con qué frecuencia apoya actividades de beneficio social para las comunidades aledañas a la empresa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen alianzas significativas con el sector educativo y empresarial?</li> <li>• ¿Cantidad de estudiantes o personas externas que visitan la empresa mensualmente?</li> <li>• ¿Realiza o apoya prácticas de inversión social que formalice su compromiso con la comunidad?</li> <li>• ¿Cantidad de obras realizadas en las que participa la empresa trimestralmente?</li> </ul>	<b>Comunidad</b>
<b>Fuente: Elaboración Propia</b>				

### 3.3 Análisis de involucrados

Los involucrados en el diagnóstico conocidos también como grupos de interés se abordaran de la siguiente manera:

- **Empleados.**

En el caso de los empleados se piensa retomar la información que existente en diferentes estudios realizados tanto en el extranjero, como los existentes en el país. Así mismo se hará uso de una entrevista a personas expertas para confirmar y adaptar a la realidad nacional lo encontrado en estos estudios.

- **Accionistas.**

En el caso de los accionistas, dueños o encargados de las PYMES se pretende pasar una encuesta en la cual se pretende recabar información general relacionada a la PYME, cuáles son los principales esfuerzos o actividades que han hecho hasta el momento la PYME en materia de RSE, cuál es el grado de compromiso que hay por parte de la PYME con respecto a la filosofía de RSE o hasta qué punto estaría dispuesta la PYME en gestionar las prácticas de RSE que le pudiesen estar solicitando, ya sean los empleados, comunidad o demás con las que ésta se involucra.

- **Clientes y/o Consumidores.**

Para analizar a los clientes y/o consumidores se hará uso de información bibliográfica que exista con respecto a la temática, o ya sea también de estudios pasados que existan al respecto.

- **Comunidad.**

Para analizar la comunidad se hará uso de una entrevista estructurada, en la cual se le harán preguntas relacionadas a cuales han sido sus quejas o peticiones más frecuentes para con las PYMES. Este ente será abordado de forma más directa mediante una entrevista no estructurada que se detallará posteriormente.

- **Gobierno o entidades reguladoras.**

Para analizar al gobernó o entidades que norman el accionar de las PYMES se hará uso de información bibliográfica que exista al respecto.

### 3.4 Fuentes de investigación

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	FUENTES DE INFORMACION
<b>Identificar la situación actual de la PYME manufacturera salvadoreña dedicada a la elaboración de alimentos y bebidas, referente a la filosofía de Responsabilidad Social Corporativa; para así documentarla, analizarla y evaluarla, para poder diseñar una solución acorde a la realidad de las mismas PYMES.</b>	<b>PYME Manufacturera Salvadoreña, Subsector Bebidas y Alimentos</b>
Conocer la información general de la PYME manufacturera Salvadoreña a investigar.	
¿Cuáles son los principales esfuerzos o actividades que han hecho hasta el momento las PYMES en materia de RSE?	
¿Cuál es el grado de compromiso que hay por parte de la PYME con respecto a la filosofía de RSE?	
¿Hasta qué punto estaría dispuesta la PYME en gestionar nuevas prácticas de RSE o modificar las ya existentes?	<b>Personas Expertas en el tema de RSE</b>
<b>Recopilar información desde el punto de vista de las personas expertas en el tema que permita replantear el problema descrito en el anteproyecto, ampliar información general sobre la PYME manufacturera e información que sirva como insumo para un mejor diseño del Sistema de Gestión de RSE.</b>	
Validar el planteamiento del problema descrito en el anteproyecto	
Ampliar la información general sobre la PYME manufacturera Salvadoreña	
¿Cuáles son las proyecciones de aceptabilidad de las PYMES manufactureras salvadoreñas? ¿Estarían dispuestas a gestionar el Sistema de Gestión de RSE, una vez que se haya diseñado éste?	<b>La Grande Empresa</b>
Investigar en grandes empresas y en PYMES que hayan desarrollado esfuerzos en materia de RSE, como han funcionado y han sido éstas, a través de la opinión de personas que pertenecen a dichas empresas.	
<b>Obtener información relacionada a como ha sido el trato que la empresa ha tenido con el empleado</b>	<b>Estudios realizados por la contraparte y otras instituciones internacionales</b>
Conocer cuáles son las quejas y peticiones más frecuentes de la gran mayoría de los empleados para con la empresa, en materia de Responsabilidad Social Empresarial.	
<b>Obtener información relacionada a como ha sido la relación Empresa – Comunidad</b>	<b>Comunidad local de PYMES</b>
¿Cuáles han sido las quejas o suplicas más frecuentes para con las PYMES, por parte de la comunidad local hacia estas?	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5 Tipo de investigación

#### 3.5.1 Selección y justificación de los tipos de investigación y métodos de recolección de datos primarios a utilizar.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	FUENTES DE INFORMACION	SELECCIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACION Y METODO DE RECOLECCION DE DATOS A UTILIZAR	JUSTIFICACION DEL TIPO DE INVESTIGACION Y METODO DE RECOLECCION DE DATOS A UTILIZAR
<p>Identificar la situación actual de la PYME manufacturera salvadoreña dedicada a la elaboración de alimentos y bebidas, referente a la filosofía de Responsabilidad Social Corporativa; para así documentarla, analizarla y evaluarla, para poder diseñar una solución acorde a la realidad de las mismas PYMES.</p>	<p>PYME Manufacturera Salvadoreña, Subsector Bebidas y Alimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Tipo de Investigación: Descriptiva</li> <li>●Método de Recolección de Datos: Encuesta a través de Cuestionario.</li> </ul>	<p>Debido a que es necesario medir con la mayor precisión posible las variables que describan esta situación, ventaja única que es brindada por la investigación descriptiva. La naturaleza de este objetivo conlleva a la necesidad de recopilación de una gran cantidad de datos proporcionados por sujetos de investigación con disponibilidad de tiempo limitado y una distribución geográfica nacional, siendo necesaria la utilización de la encuesta a través de cuestionarios para la recolección de los datos requeridos. Además por su facilidad para obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos.</p>
<p>Recopilar información desde el punto de vista de las personas expertas en el tema que permita replantear el problema descrito en el anteproyecto, ampliar información general sobre la PYME manufacturera e información que sirva como insumo para un mejor diseño del Sistema de Gestión de RSE.</p>	<p>Personas Expertas en el tema de RSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tipo de Investigación: Exploratoria.</li> <li>●Método de Recolección de Datos: Encuesta a través de Entrevista no estructurada.</li> </ul>	<p>Ya que es necesario obtener, con relativa rapidez, las ideas y conocimientos de la temática, la investigación exploratoria permitirá la obtención de los indicios hacia el tema que de otra forma serían imposibles de obtener sin métodos de investigación estructurados. La forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio, que en este caso son las personas expertas en el tema, solo lo permite la encuesta a</p>

			través de entrevista no estructurada, por lo que será utilizada para tal fin como método de recolección de datos. Debido a que el tiempo que brindarán para entrevistas cada una de las personas expertas en la temática es bastante escaso, no se puede contemplar la opción de reunir a todas estas personas en un mismo lugar y en un mismo tiempo, por lo que se descarta utilizar la entrevista no estructurada focalizada, dejando como opción la entrevista a profundidad y la enfocada según corresponda.
Obtener información relacionada a como ha sido el trato que la empresa ha tenido con el empleado	Empleados de las PYMES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de Investigación: Secundaria</li> <li>• Método de Recolección de Datos: Investigación Bibliográfica.</li> </ul>	Debido a que ya existen estudios deslizados por otras instituciones nacionales e internacionales que servirán para describir las expectativas de los empleados en relación al trato hacia ellos por parte de las empresas.
Obtener información relacionada a como ha sido la relación empresa – comunidad	Comunidad local de PYMES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de Investigación: Exploratoria.</li> <li>• Método de Recolección de Datos: Encuesta a través de</li> </ul>	Debido a que se asegurará la elaboración uniforme de las preguntas para todos los que van a responder, es fácil de administrar y evaluar; y la evaluación será más objetiva tanto de quienes responden como de las respuestas a las preguntas.
Investigar esfuerzos en materia de RSE, como han funcionado y han sido el resultado de éstas practicas	Grande Empresa	Entrevista estructurada.	Debido a que se quiere investigar el nivel de prácticas de RSE presentes en la gran empresa, para identificar cuál de estas se pueden adaptar a las PYMES

Fuente: Elaboración propia.

En el apartado posterior se especificarán los métodos de recolección de datos que se mencionan en esta parte

## 4. METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Para la obtención de la información primaria necesaria para el diagnóstico; se proporcionan a continuación los posibles medios de recolección de datos que pudiesen utilizarse para la recopilación de la información primaria que se necesita.

Es importante destacar que los métodos de recolección de datos se pueden definir como medios a través de los cuales el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación.

De modo que para recolectar la información hay que tener presente:

- Seleccionar un instrumento de medición el cual debe ser válido y confiable para poder aceptar los resultados.
- Aplicar dicho instrumento de medición.
- Organizar las mediciones obtenidas, para poder analizarlos.

### 4.1 Identificación de los medios de recolección de información primaria

- **La Observación**

Es el registro visual de lo que ocurre en una situacional real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia. Al igual que con otros métodos, previamente a la ejecución de la observación el investigador debe definir los objetivos que persigue, determinar su unidad de observación, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberán registrarse. La observación se puede clasificar de las siguientes maneras:

1) Según la relación del observador

- Observación participante: implica que el investigador o el responsable de recolectar los datos se involucre directamente con la actividad objeto de la observación, lo que puede variar desde una integración total del grupo o ser parte de éste durante un periodo
- Observación no participante: ocurre cuando el investigador no tiene ningún tipo de relaciones con los sujetos que serán observados ni forma parte de la situación en que se dan los fenómenos en estudio.

## 2) Según la especificidad del instrumento de observación

- Observación simple, no regulada o no controlada: es aquella en la que solo se tienen unos lineamientos generales para la observación sobre los aspectos del fenómeno que el investigador tiene interés en conocer.
- Observación sistemática, regulada o controlada: es aquella en la que se dispone de un instrumento estandarizado o estructurado para medir las variables en estudio de una manera uniforme.

Los métodos de observación, a pesar de sus muchas ventajas, tienen una limitación crucial: no pueden observar motivos, actitudes o intenciones, lo cual reduce agudamente su utilidad de diagnóstico. En general, el método de observación es sumamente útil en todo tipo de investigación: exploratoria, descriptiva, causal y experimental.

### • La Encuesta o Cuestionario

Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el investigado o consultado llena por sí mismo. El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos estando presente el investigador o el responsable de recoger la información, o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra.

Debido a su administración se pueden presentar problemas relacionados con la cantidad y calidad de datos que se pretenden obtener para el estudio. Algunos problemas asociados con el envío de los cuestionarios podrían ser: que no fuese devuelto; los consultados pueden evadir la respuesta a alguna pregunta o no darle la importancia necesaria a las respuestas proporcionadas. Por ello y otros factores más, el instrumento que se use para la recolección de datos debe ser objeto de una cuidadosa elaboración.

#### Algunas ventajas del cuestionario son:

- ✓ Su costo relativamente bajo
- ✓ Su capacidad para proporcionar información sobre un mayor número de personas en un periodo bastante breve
- ✓ La facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos.



Dentro de las limitaciones de este método figuran las siguientes:

- ✓ Es poco flexible
- ✓ La información no puede variar ni profundizarse
- ✓ Si el cuestionario es enviado por correo se corre el riesgo de que no llegue al destinatario o no se obtenga respuesta de los encuestados
- ✓ Resulta difícil obtener una alta tasa de cuestionarios completados al 100%. Debido a esa posible pérdida de información se recomienda cuando se use este método una muestra más grande de sujetos de estudio.

- **La Entrevista**

Es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto estudiado a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

Se estima que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita, si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta. Es también posible buscar la misma información por distintos caminos en diversos estadios de la entrevista, obteniéndose así una comprobación de la veracidad de las respuestas.

Hay dos tipos de entrevista: la estructurada y la no estructurada.

Entrevista estructurada

Llamada también formal o estandarizada. Se caracteriza por estar rígidamente estandarizada, se plantean idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes, quienes deben escoger la respuesta entre dos, tres o más alternativas que se les ofrecen. Para orientar mejor la Entrevista se elabora un cuestionario, que contiene todas las preguntas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevista el investigador tiene limitada libertad para formular preguntas independientes generadas por la interacción personal.

Entre las ventajas que tiene este tipo de Entrevista, se mencionan:

- ✓ La información es más fácil de procesar, simplificando el análisis comparativo.
- ✓ El entrevistador no necesita estar entrenado arduamente en la técnica.
- ✓ Hay uniformidad en la información obtenida.

Entre las desventajas se tienen:

- ✓ Es difícil obtener información confidencial.
- ✓ Se limita la posibilidad de profundizar en un tema que emerja durante la Entrevista.

El objetivo de este tipo de entrevistas es obtener información de una muestra importante, con el objetivo de establecer comparaciones.

Entrevista no estructurada

Es más flexible y abierta que una entrevista estructurada, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador. Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables, elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio.

Entre las ventajas de este tipo de Entrevista se tienen:

- ✓ Es adaptable y susceptible de aplicarse a diversos actores en situaciones diferentes.
- ✓ Permite profundizar en temas de interés.
- ✓ Orienta posibles hipótesis y variables cuando se exploran áreas nuevas.

Entre sus desventajas se mencionan:

- ✓ Se requiere de mayor tiempo.
- ✓ Es más costoso por la inversión de tiempo de los entrevistadores.
- ✓ Se dificulta la tabulación de los datos.
- ✓ Se requiere mucha habilidad técnica para obtener la información y mayor conocimiento del tema.

#### 4.2 Selección de medios más adecuados

De acuerdo a lo establecido en el apartado anterior, respecto al tipo de investigación y a al análisis de los involucrados más directos, los medios de recolección de información primaria más adecuados son los siguientes:

Tipo de Involucrados de interés primario	Medio de recolección de información primaria	Justificación de los medios expuestos
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Entrevista no estructurada</li> <li>☒ Investigación Bibliográfica</li> </ul>	<p>Para abordar a esta población, se retomarán estudios realizados por instituciones importantes a nivel nacional e internacional los cuales pueden ser tomados como validos por la relevancia con el tema.</p> <p>La entrevista vendrá a confirmar lo encontrado secundariamente. Cabe mencionar que la entrevista será dirigida a personas expertas en el tema que puedan aportar conocimientos en esta área de la RSE</p>
Empresarios de las PYMES	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Encuesta</li> <li>☒ Observación</li> </ul>	<p>La encuesta (previamente definida) permitirá tener un acercamiento más puntual y directo del empresario, permitiendo dar espacio a comentarios más amplios por parte del mismo, dando apertura a percepciones personales y profesionales; en cuanto a la observación se verá implícitamente en la apreciación de las condiciones de ambiente laboral</p>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Estudios anteriores (información secundaria para nosotros, aunque primaria para otros)</li> <li>☒ Estudio del perfil del consumidor salvadoreño</li> </ul>	<p>Para abordar a esta población, se retomarán los hallazgos establecidos por estudios anteriores referidos a nuestro país y al perfil del consumidor establecido por la dirección de protección al consumidor; éstos como parámetros que permitirán estudiar a la población en general.</p>
La Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Entrevista no estructurada</li> <li>☒ Observación</li> </ul>	Este aspecto será abordado en una

		<p>escala menor, ya que fungirá como un complemento a lo realizado con el grupo de los clientes; ya que, se considera importante estudiar como algunas de las comunidades aledañas a determinadas empresas perciben a dicha entidad.</p> <p>La observación será muy importante para el estudio de esta población; ya que podrá apreciarse directa e indirectamente el grado de sensibilidad que la entidad experimenta para con su medio externo.</p>
Empresas grandes que pertenecen al subsector	<p>📌 Entrevista estructurada</p>	<p>Esto con el fin de ahondar en la temática desde la perspectiva de personas que manejan el tema, que pertenecen a empresas grandes pertenecientes al mismo subsector escogido y que pueden dar aportes valiosos para el estudio y más aún, para el diseño del sistema de gestión</p>

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3 Diseño de instrumentos de investigación

Para cada uno de los instrumentos de recolección de información primaria se detalla por separado, con el fin de especificar según corresponda no solo el diseño del mismo sino las condiciones y metodología a seguir para poder utilizar adecuadamente dichos instrumentos

#### 4.3.1 Diseño de Encuestas

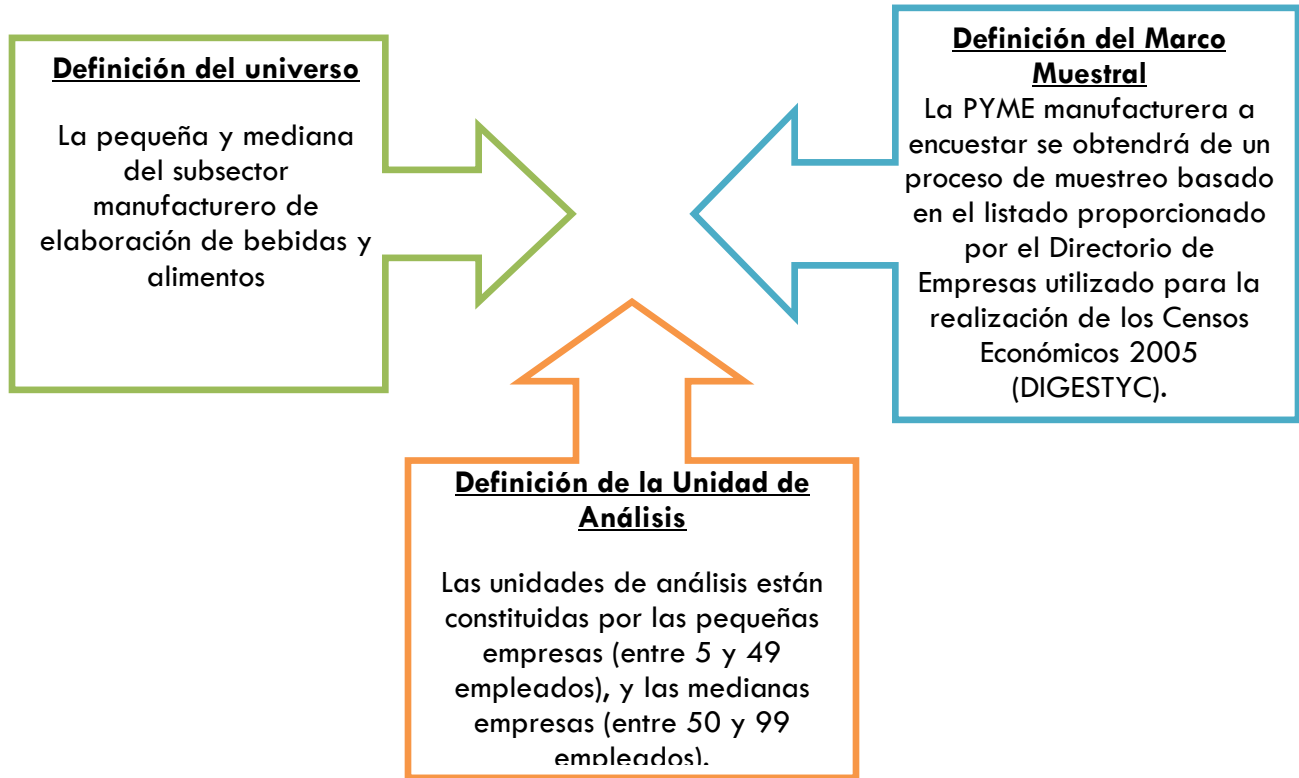
##### 4.3.1.1 Plan de Muestreo

- Determinación de universo de estudio, marco muestral y unidad de análisis

**Universo de estudio:** Conjunto de elementos que poseen características comunes susceptibles de ser cuantificadas con fines de análisis de algún aspecto o fenómeno bajo estudio.

**Marco muestral:** Es el mecanismo o material que permite delimitar o identificar en forma apropiada los elementos de una población.

**Unidad de análisis:** Es el elemento de quien o del cual se investiga una propiedad o una característica.



### **Tipo de muestreo a utilizar**

Para la realización del diagnóstico se ha establecido una población objetivo que es de 508 empresas; sin embargo, la visita a cada una de las mismas se dificulta en gran medida, debido a las condiciones financieras y de tiempo con que se cuenta, por lo tanto se debe realizar un muestreo que sea representativo, válido y confiable, que pueda estimar todas las características de interés, por lo que se debe elegir una muestra del número de empresas.

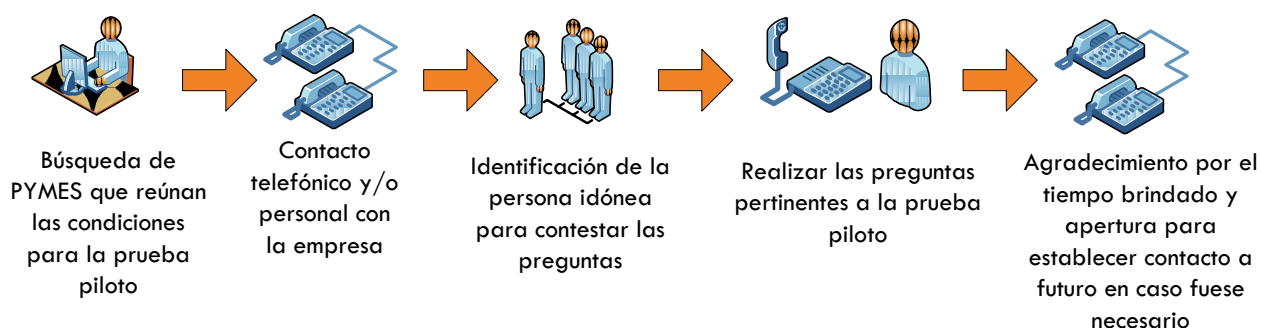
Debido a que se cuenta con estudios similares realizados por FUNDEMÁS y por la Universidad José Simeón Cañas (UCA), el cálculo del tamaño de la muestra puede verse influenciado por algunos de los parámetros tomados anteriormente.

Por lo que, se utilizará un **Muestreo Aleatorio Simple**, en donde, para obtener una muestra, se numeran los elementos de la población y se seleccionan al azar los n elementos que contiene la muestra. No se hará una especificación tan puntual, debido a que se pretende abarcar el concepto del subsector manufacturero que ha sido seleccionado; posteriormente se procederá a un prorratio de a muestra según la cantidad de establecimientos en cada uno de los departamentos

#### 4.3.1.2 Prueba Piloto y cálculo de Muestra

##### Prueba Piloto para la determinación del “p” y el “q”

Previo a la determinación de la muestra, debe ser conocida la probabilidad de éxito y fracaso del estudio, para ello se realizará una prueba piloto que consiste en hablar telefónicamente a 15 PYMES del subsector seleccionado con anterioridad y hacerles 4 preguntas, con el fin de identificar si dichas empresas conocen a cerca de la temática abarcada por la investigación. Para la realización de dicha prueba, se ha adoptado la metodología siguiente (metodología de forma general):



De acuerdo a la metodología general esquematizada, la forma en que la población puede reaccionar no es homogénea; por lo que, las posibles formas que hemos contemplado en que la persona puede reaccionar ante la intención de abordarla para contestar las preguntas son las siguientes: (Para poder valorar cada una de las respuestas de la población con respecto al valor de “p” y “q”, se dispone de la siguiente clasificación de dichas respuestas y su interpretación de acuerdo al tiempo invertido en obtener la respuestas y a la respuesta misma que se obtuvo)

**POSIBLES ESCENARIOS AL MOMENTO DE HACER LA PRUEBA PILOTO**

<p>La persona <u>Contesta</u></p> <p>1</p>	<p>Que la llamada sea atendida por la persona indicada</p> <p>1.1</p>	<p>1.1.1</p> <p>Que inmediatamente quiera contestar las preguntas</p>	<p>Se tomará como un "p"</p>
		<p>1.1.2</p> <p>Que postergue el querer contestarlas pero al final las contesta (<b>son 3 intentos, después de eso si no se obtienen se buscará otra empresa para la prueba</b>)</p>	<p>Se tomará como un "p"</p>
		<p>1.1.3</p> <p>Que exprese no estar interesado en nada de eso</p>	<p>Se tomará como un "q"</p>
	<p>Que la llamada NO sea atendida por la persona indicada</p> <p>1.2</p>	<p>1.2.1</p> <p>Que la persona idónea se encuentre y quiera contestar las preguntas</p>	<p>Se tomará como un "p"</p>
		<p>1.2.2</p> <p>Que la persona no que se busca no este, pero como está interesada se intenta buscarla 2 veces más y al final nos atiende</p>	<p>Se tomará como un "p"</p>
		<p>1.2.3</p> <p>Se busca abordar a la persona en 2 intentos más y no puede atendernos. Consideraremos que después de haberlo buscado en 3 ocasiones sin poder contactarlo se dará por terminado el intento de comunicarse con esta persona</p>	<p>Se buscará a otra empresa que conteste</p>
		<p>1.2.4</p> <p>La persona con la que se necesita hablar definitivamente no quiere corresponder la llamada</p>	<p>Se tomará como un "q"</p>
<p>La persona no contesta</p> <p>2</p>	<p>2.1</p> <p>Se harán 3 intentos a diferentes horas en el transcurso del día; si CONTESTA puede suceder cualquiera de las opciones anteriores</p>		
	<p>2.2</p> <p>Se harán 3 intentos a diferentes horas en el transcurso del día; si NO CONTESTA se dejará a un lado la empresa que no contesta y se intentará con otra</p>		

Fuente: Elaboración Propia

Las preguntas que se incluyeron son las siguientes:

1. ¿Qué es lo que conoce usted a cerca de la Responsabilidad Social Empresarial?
2. ¿Es de su conocimiento que, ejerciendo la Responsabilidad Social Empresarial adecuadamente en su empresa podría lograr muchos beneficios para la misma?
3. ¿Se ejercen en su empresa prácticas de Responsabilidad Social Empresarial?
4. ¿Estaría interesado en recibir algún tipo de asesoría con la cual se le facilite ejercer la Responsabilidad Social Empresarial en su empresa?

El directorio de empresas que se retomó para realizar la prueba piloto y los resultados obtenidos son:

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Datos Generales</b>	<b>Respuesta Obtenida</b>	<b>Clasificación Asignada</b>
Lácteos Doña Laura	Km 10 1/2 Carretera Troncal del Norte El Salvador, San Salvador Tel: (503) 22160777	1.2.2	Se tomará como un "p"
Alimentos Lupita	Dirección: Encurtidos Lupita 1 Cl Pte y 6 Av Nte no 1-7 Sta Tecla TEL: 22287661	1.2.1	Se tomará como un "p"
Dulcería José Miel	Cl Gerardo Barrios No 618 El Salvador, San Salvador Tel: 22211743	1.2.2	Se tomará como un "p"
Swett's El Palacio de los Postres	Mónica Molina Gerente de Ventas y Mercadeo. Teléfono: (503)2298-9600 / 2240-0112	1.2.1	Se tomará como un "p"
El Rosario, panadería y pastelería	22051444. Sra. Katy de Flores	1.2.1	Se tomará como un "p"
Industrias Lácteas San José	Bo Sta Anita Cl Francisco Menéndez No 361 El Salvador, San Salvador Tel: (503) 22008777	1.2.2	Se tomará como un "p"
Pan EDUVIGES	83 Av Nte y Alam Roosevelt Centro Comercial Salvador del Mundo El Salvador, San Salvador Tel: (503) 22239029	1.2.1	Se tomará como un "p"
WEIL HERMANOS, S.A. DE C.V.	Col Sta Victoria Cl San Antonio Abad y Av Sta Victoria No 7 El Salvador, San Salvador Tel: (503) 22572835	1.2.4	Se tomará como un "q"



Destilería cuatro Ases, S.A de C.V	Bo El Centro 6 Cl Pte y Av Fraancisco Menéndez Nte El Salvador, Ahuachapán Teléfono: 24431003	2.2	Se tomó otra empresa
Sombrifrut	Cl Gerardo Barrios No 1055 El Salvador, San Salvador Teléfono: (503) 22713179°	1.2.1	Se tomará como un “p”
Frutaleta	Boulevard Venezuela N°. 2230, San Salvador, El Salvador. Tel.: (503) 2245-3333 FAX: 2250-8208	1.2.2	Se tomará como un “p”
Helados Siberianos	Col Las Delicias Av La Ceiba No 17-A. Teléfono: 22884554	1.1.1	Se tomará como un “p”
Destilería La Central	Entre 10a Y 12a Av Sur Barrio La Ve San Salvador El Salvador Teléfono (503) 22295555 - 22298200	1.1.2	Se tomará como un “p”
Fábrica de dulces y chicles “la mascota”.	Col Nicaragua Cl Ppal No 240. San salvador, El salvador. Tel 22700759	1.2.4	Se tomará como un “q”
Sorbetitos de Carretón.	Prol Alam Juan Pablo II Comp Ind San Jorge Pje B Bod 6. San salvador, El salvador. Tel 222604751	1.1.2	Se tomará como un “p”
Quesadillas especiales shaddai.	Resid Esmeralda Pje Onix Bl F No 8 mejicanos. San salvador, El salvador. Tel 22726137	1.1.1	Se tomará como un “p”
Panadería “Qué Pan”	Ind Plan de La Laguna Cl Ppal Bl B No 14, antiguo Cuscatlán, El salvador. Tel 25246600	2.2	Se tomó otra empresa

Fuente: Elaboración Propia

Del total de 17 empresas con las que se hizo contacto, se eliminaron 2, ya que no contestaron en más de 2 ocasiones a diferentes horas del día; por lo que, solo nos quedamos con 15 empresas, de las cuales, 2 manifestaron directamente no estar interesados en el tema; con esto se obtuvo lo siguiente

$$p = 13 \text{ casos favorables} / 15 \text{ casos totales} = \underline{\mathbf{0.87}}$$

$$q = 1 - p = \underline{\mathbf{0.13}}$$

En detalle, los resultados obtenidos por pregunta de las empresas que si participaron fueron:

<b>Pregunta</b>	<b>Estadística</b>
¿Qué es lo que conoce usted a cerca de la Responsabilidad Social Empresarial?	El 85% contesto que SI conoce del a RSE, mientras que el 15% desconoce de ello
¿Es de su conocimiento que, ejerciendo la Responsabilidad Social Empresarial adecuadamente en su empresa podría lograr muchos beneficios para la misma?	El 79% manifestó que SI conoce estos beneficios; el 21% NO los conoce a profundidad.
¿Se ejercen en su empresa prácticas de Responsabilidad Social Empresarial?	El 46% manifestó que SI se realizan de forma directa; el 54% expuso ejercerla de forma parcial o indirectamente.
¿Estaría interesado en recibir algún tipo de asesoría con la cual se le facilite ejercer la Responsabilidad Social Empresarial en su empresa?	El 100% contesto que SI estaría interesado

Fuente: Elaboración Propia

### **Tamaño de la Muestra**

La muestra constituye una porción representativa del universo a través de la cual se podrá recabar información concerniente al comportamiento del universo. El modelo matemático utilizado para la determinación de esta es representativo de poblaciones finitas debido a que el universo considerado para este estudio es menor a las 500,000 unidades muestrales.

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

Dónde:

- n = Tamaño de la muestra, cuanto mayor sea una muestra mayor será la confianza que se tenga en su media.
- N = Tamaño de la población.
- E = Error muestral, es decir el porcentaje de incertidumbre o sea el riesgo que se corre de que la muestra no sea representativa.
- P = Proporción poblacional de la ocurrencia de un evento.

- $Q = 1 - P$ , Proporción poblacional de la no ocurrencia de un evento. En este estudio será tomado en base a los resultados de la prueba piloto que se mostraron anteriormente.
- $Z$  = Valor crítico correspondiente a un determinado coeficiente confianza. Para diferentes niveles de confianza, se tienen diferentes valores de intervalo de confianza que se conoce como  $z$ .

### **Calculo de error muestral “E”**

Para esta investigación se utilizara en **E=8%**, dato retomado de estudio denominado “Situación de la responsabilidad Social de la PYME” realizado por la “Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA)” con la ayuda del banco Interamericano de Desarrollo.

Los criterios utilizados para el establecimiento del 8% por parte de la UCA se detallan a continuación:

La Universidad Centroamericana de El Salvador UCA a su vez retomo el dato de “Fórum Empresa” la cual es una red de organizaciones empresariales que promueven la Responsabilidad Social Empresarial en las Américas, la cual por su amplia experiencia en los resultados obtenidos en la realización de estudios a nivel mundial tomando como tema principal la Responsabilidad Empresarial ya tiene establecidos ciertos parámetro para establecer el % de error muestral dependiendo del número de la Muestra. Según Experiencia de Fórum Empres entre mayor sea la muestra menor será el grado de incertidumbre.

Numero de la Muestra	% de error aceptable
<b>Más de 100,000</b>	1-2%
<b>25,000-100,000</b>	3-4%
<b>1,000-25,000</b>	5-6%
<b>Menos de 1,000</b>	7-10%

Fuente: Forum Empresa

### **Calculo del tamaño de población “N”**

*Total de pequeñas y medianas empresas de alimentos y bebidas distribuidas por departamento*

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	<b>MEDIANA EMPRESA</b>
<b>SANTA ANA</b>	41	2
<b>AHUACHAPAN</b>	17	0
<b>SONSONATE</b>	27	0
<b>CHALATENAGO</b>	7	0
<b>LA LIBERTAD</b>	83	12
<b>SAN SALVADOR</b>	208	24
<b>CUSCATLAN</b>	7	0
<b>CABAÑAS</b>	10	0
<b>LA PAZ</b>	18	0
<b>SAN VICENTE</b>	7	1
<b>SAN MIGUEL</b>	63	1
<b>USULUTAN</b>	24	0
<b>MORAZAN</b>	5	0
<b>LA UNION</b>	11	0
<b>TOTAL</b>	528	40
	568	

**Fuente:** VII Censos Económicos 2005. Tomo I, Industria - Agroindustria.  
DIGESTYC

### **Criterios para la delimitación de la población**

Los datos anteriormente mencionados constituyen la totalidad de PYMES que conforman el subsector de Bebidas y Alimentos; sin embargo para la determinación de la cantidad de encuestas a utilizarse se hará una delimitación de la cantidad de empresas que serán tomadas en cuenta en base a los siguientes criterios:

- Agrupar los departamentos en cada una de las zonas a las que pertenece, trabajando así por zonas en lugar de trabajar por departamentos
- Tomar la zona de El Salvador que aglutine la mayor cantidad de PYMES
- Dentro de la zona escogida tomar los departamentos que posean un % más elevado de representatividad

ZONA	DEPARTAMENTO	% DE PYMES	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	TOTAL DE PYMES
<b>Zona Occidental (16.55%) 94 empresas</b>	SANTA ANA	7.57	41	2	43
	AHUACHAPAN	2.99	17	0	17
	SONSONATE	4.75	27	0	27
	CHALATENAGO	1.23	7	0	7
<b>Zona Central (65.14%) 370 empresas</b>	LA LIBERTAD	16.73	83	12	95
	SAN SALVADOR	40.85	208	24	232
	CUSCATLAN	1.23	7	0	7
	CABAÑAS	1.76	10	0	10
	LA PAZ	3.17	18	0	18
	SAN VICENTE	1.41	7	1	8
<b>Zona Oriental (18.31%) 104 empresas</b>	SAN MIGUEL	11.27	63	1	64
	USulután	4.23	24	0	24
	MORAZAN	0.88	5	0	5
	LA UNION	1.94	11	0	11
<b>TOTAL</b>			528	40	568
			568		

Fuente: VII Censos Económicos 2005. Tomo I, Industria - Agroindustria. DIGESTYC

De acuerdo a los criterios antes mencionados, se determina que las PYMES que se tomarán en cuenta para la determinación de la muestra son las que pertenecen a la zona central de El Salvador, específicamente los departamentos de La Libertad y San Salvador que suman un total de 327, por lo tanto **N= 327**

#### **Calculo de tamaño de muestra "n"**

De acuerdo a los resultados arrojados por la prueba piloto, en la cual obtuvimos los valores de "P" y "Q", y ya con los demás datos de la formula obtenidos se tiene que:

- P= 0.87
- Q=0.13
- $Z = 2 \Rightarrow 1.96$
- E=8%
- N=327

Sustituyendo los valores en la formula se obtiene:

$$n = \frac{1.96^2(0.87)(0.13)(327)}{(326)(0.08^2) + (1.96^2)(0.87)(0.13)} = 63.2$$

**Por lo que, la muestra estará constituida por 63 encuestas**

Para determinar la cantidad de encuestas a pasar en cada uno de los departamentos se hará de acuerdo al % de participación que cada uno posee correspondientemente. Cabe aclarar que si una empresa seleccionada se niega a responder, se sustituirá por otra previamente identificada, con el fin de pasar el 100% de las 63 encuestas.

Zona	Departamentos que la conforman	Total de establecimientos	% de participación	Cantidad de encuestas
Zona Central	LA LIBERTAD	95	29.05	18
	SAN SALVADOR	232	70.95	45
TOTAL		327	100%	63

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.1.3 Tipos de Encuesta a Implementarse

Las empresas que son parte del universo que se ha abarcado para la investigación se ubican de forma cercana y lejana; por lo que, según sea el nivel de cercanía así será el tipo de encuesta a retomarse, el siguiente cuadro lo muestra a detalle para mayor especificidad:

Descripción del tipo de encuesta	Casos en los que será aplicada
<p><b>Encuestas basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad:</b></p> <p>Consisten en entrevistas directas o personales con cada encuestado. Tienen la ventaja de ser controladas y guiadas por el encuestador, además, se suele obtener más información que con otros medios (el teléfono y el correo). Sus principales desventajas son el tiempo que se tarda para la recolección de datos, su costo que es más elevado que las encuestas telefónicas, por correo o internet (porque incluye viáticos, transporte, bonos y otros que se pagan a los encuestadores) y la posible limitación del sesgo del entrevistador (por ejemplo, su apariencia,</p>	<p>Se hará uso de este tipo de encuesta con las empresas ubicadas en San Salvador y en La Libertad; aunque, dependiendo de la seguridad de la ubicación aún en estos departamentos se seleccionarán a los cuales se puede tener un acceso con más seguridad.</p>

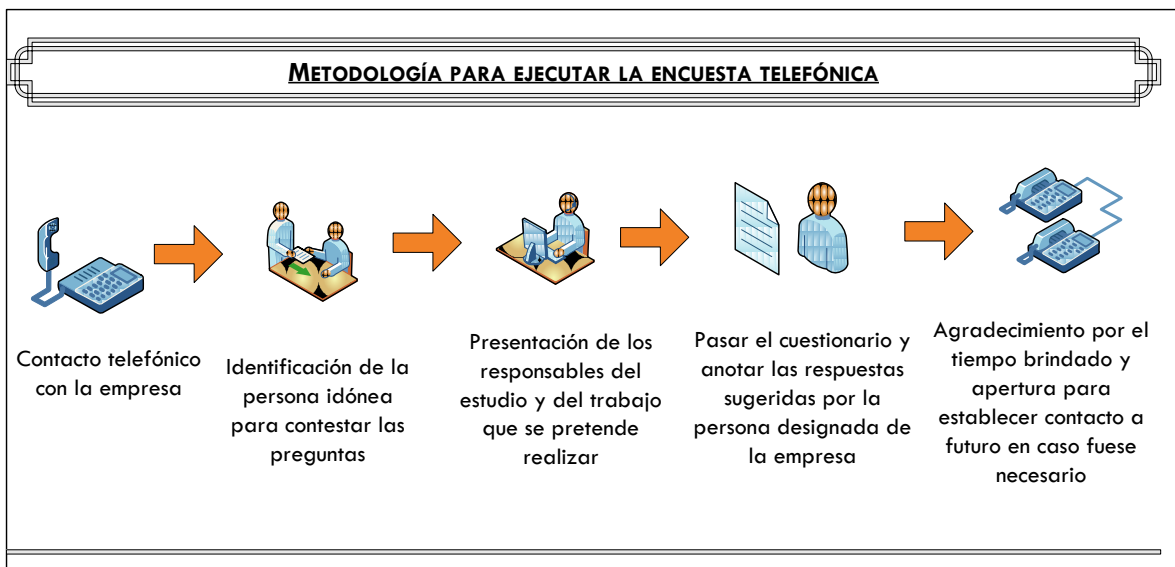
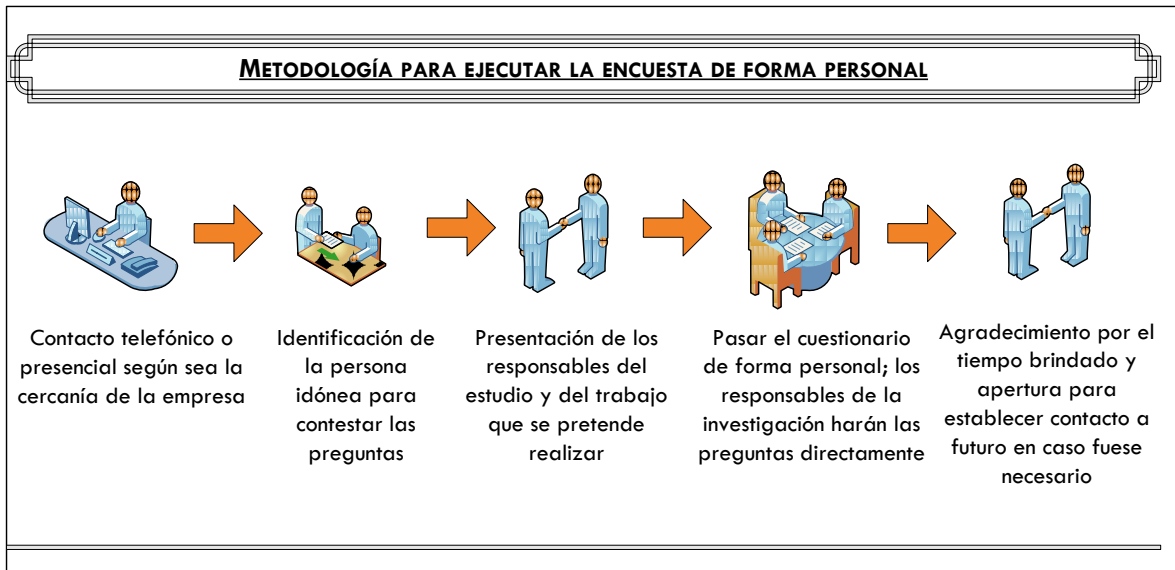
estilo de hacer preguntas y el lenguaje corporal que utiliza, todo lo cual, puede influir en las respuestas del encuestado).	
<p style="text-align: center;"><b>Encuestas telefónicas:</b></p> <p>Este <i>tipo de encuesta</i> consiste en una entrevista vía telefónica con cada encuestado. Sus principales ventajas son: 1) se puede abarcar un gran número de personas en menos tiempo que la entrevista personal, 2) sus costos suelen ser bajos y 3) es de fácil administración. Sin embargo, su principal desventaja es que el encuestador tiene un mínimo control sobre la entrevista, la cual, debe ser corta (para no molestar al encuestado).</p>	<p>Se hará uso de este tipo de encuesta con las empresas cuyo acceso sea más restringido y que estén ubicadas fuera de San Salvador; esto por motivos de acortar distancias; también en los casos en que la ubicación de algunas de las mismas posee un alto grado de inseguridad. Este medio se utilizó a la vez para la Prueba Piloto que se realizó en el apartado anterior.</p>

#### 4.3.1.4 Metodología para Ejecutar la Encuesta

Antes de entrar en detalle de la metodología, es necesario establecer los puntos clave que pretenden ser abarcados por el instrumento, (determinar la situación actual de las PYMES en cada uno de estos puntos) estos puntos son los siguientes:



Para recolectar información primaria a través de la encuesta dentro de las empresas sometidas a estudio se procederá de la siguiente manera:



Al tenerse la totalidad de encuestas pasadas se procederá a la tabulación y análisis de la información recabada que se detallará posteriormente

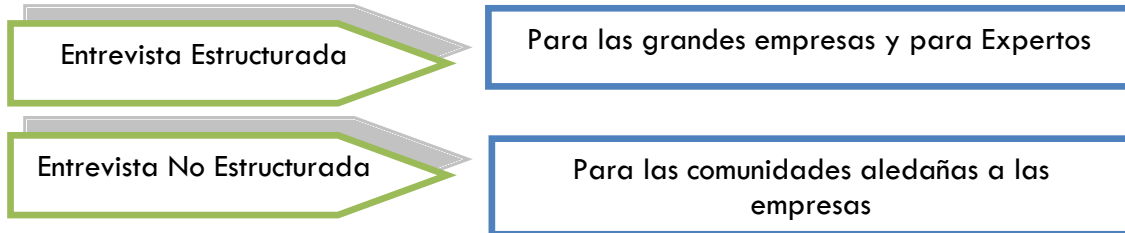
#### 4.3.1.5 Diseño del Cuestionario

La encuesta que se diseñó se especifica en el anexo n°1



### 4.3.2 Diseño de Entrevistas

Como se mencionó anteriormente, las entrevistas irán dirigidas a 2 tipos de población objetivo, por lo que se tendrá presente 2 tipos de entrevistas

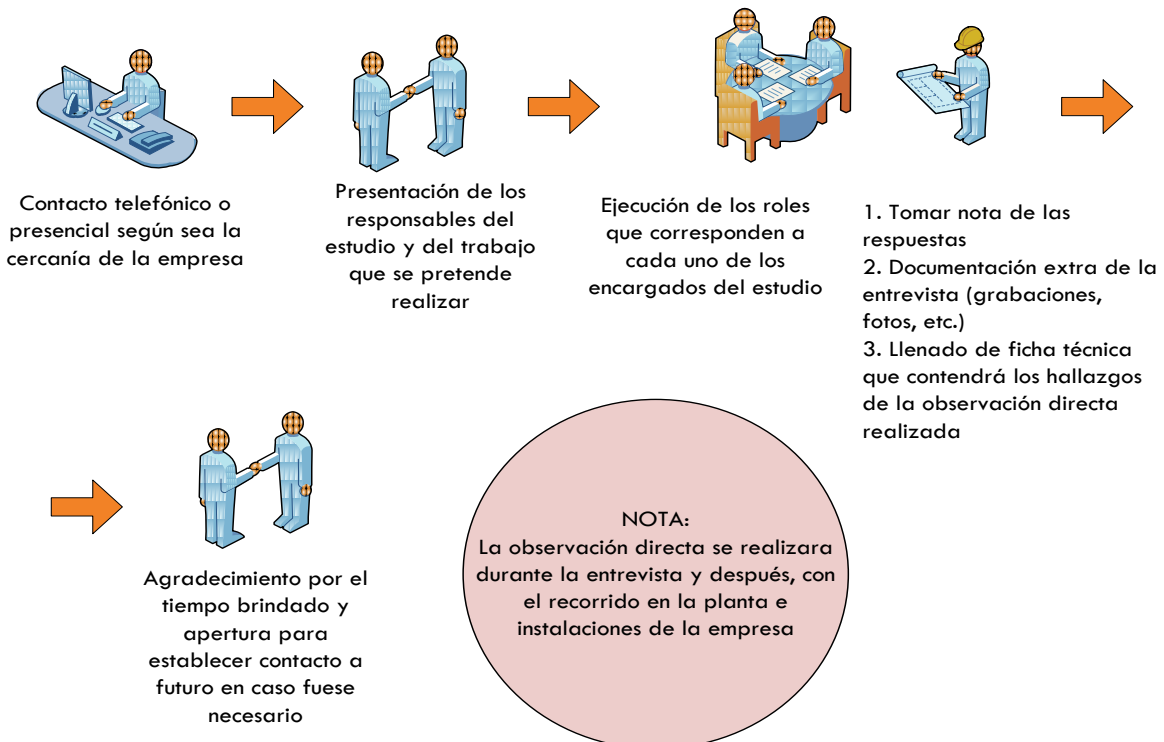


Por lo que, se detalla la metodología a seguirse para cada uno de los tipos de entrevista.-

#### Entrevista Estructurada

Llamada también formal o estandarizada. Se caracteriza por estar rígidamente estandarizada, se plantean idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes. Para orientar mejor la Entrevista se elabora un cuestionario, que contiene todas las preguntas

#### 4.3.2.1 Metodología para ejecutar la Entrevista Estructurada a Grandes Empresas



#### 4.3.2.2 Diseño del Cuestionario para las Grandes Empresas

El diseño de la entrevista dirigida a las grandes empresas se detalla en el anexo n°2

#### 4.3.2.3 Metodología para ejecutar la Entrevista Estructurada a Expertos

##### **■ Selección de personas expertas a las que se entrevistará**

Las personas expertas a entrevistar han sido seleccionadas debido a que han sido recomendadas por parte de la contraparte FUNDEMÁS y estas a su vez recomendaron otras personas indicadas (bola de nieve<sup>9</sup>), además que tienen un profundo conocimiento de la temática Responsabilidad Social Empresarial y han venido trabajando en estudios referentes a la misma.

Las personas a entrevistar serán:

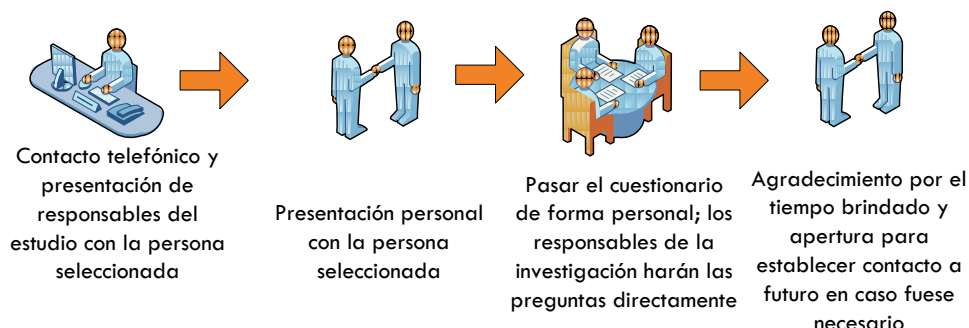
- Ing. Mauricio Oswaldo Moncada Colocho. Coach certificado y facilitador de procesos de cambio. Consultor de “ Mauricio Moncada & Asociados”
- Ing. Carolina Pineda de Chinchilla. Gerente EMPRESAL.
- Licda. Rosa Chavarría; Responsable del Servicio Especializado de FUNDEMÁS
- Lic. Luis Cerón; Ejecutivo de Responsabilidad Social Empresarial de FUNDEMÁS
- Ing. Arnoldo Carrillo; Coordinador de Proyectos de FUNDEMÁS

##### **■ Metodología para ejecutar entrevista**

---

<sup>9</sup> La bola de nieve es un tipo de entrevista que consiste en conocer a algunos informantes y lograr que ellos nos presenten a otros.

### METODOLOGÍA PARA EJECUTAR LA ENTREVISTA: DE FORMA PERSONAL



#### 4.3.2.4 Diseño del Cuestionario a Expertos

El diseño del cuestionario dirigido a personas expertas en el tema se detalla en el anexo n°3

#### Entrevista No Estructurada

Es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador. Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables, elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio.

Este tipo de entrevista se adoptará para la recolección de información primaria proveniente de las comunidades aledañas a PYMES que pertenecen al subsector en cuestión y a los empleados de las mismas.

#### 4.3.2.5 Entrevista a las Comunidades

##### ▣ Criterios para la selección de comunidades en donde se harán las entrevistas

	Departamento	% de PYMES	Pequeña Emp	Med Emp	Total Emp
<b>Zona Central (65.14%) 370</b>	LA LIBERTAD	16.73	83	12	95
	SAN SALVADOR	40.85	208	24	232

<b>empresas</b>			
<b>TOTAL</b>	Total	57.58 %	327

Para la selección de las comunidades, se ha tomado como criterio principal seleccionar los municipios que posean mayor cantidad de PYMES pertenecientes a este subsector; del 100% de las empresas (de todo el país), el 58% (solo La Libertad y San Salvador) se ubica en las zonas de: Santa Tecla, Antiguo Cuscatlán, San Juan Opico, San Salvador, Ilopango, Soyapango y Mejicanos, por lo que, este 58% representaría ahora el 100% de las empresas en estudio, y se desglosa de la siguiente forma:

- Santa Tecla.....	27%
- Antiguo Cuscatlán.....	9%
- San Juan Opico.....	8%
- San Salvador.....	31%
- Ilopango.....	8%
- Soyapango.....	10%
- Mejicanos .....	7%
TOTAL	100%

Todos estos municipios, con excepción de San Juan Opico pertenecen al área metropolitana de San Salvador; por lo que, las comunidades objetivo de esta entrevista estarán ubicadas en esta zona

Fuente: Directorio de Empresas

#### **III Criterios para determinar la cantidad de entrevistas que deberán de ser realizadas en las comunidades cercanas a las empresas**

Para determinar la cantidad de entrevistas, se ha tomado como base el número de empresas que se encuentran en cada uno de los municipios, y pasar una entrevista en la respectiva comunidad; sin embargo, sería irreal pretender cubrir un total de 327 entrevistas en 7 municipios distintos (esto considerando la disponibilidad de los habitantes de las comunidades, disponibilidad del recurso humano para entrevistar y los altos costos que esto incluye); por tanto se procede a delimitar esta cantidad, remitiéndose a seleccionar los 3 municipios que poseen mayor % de empresas, estos son:

- San Salvador
- Santa Tecla
- Soyapango

Dentro de éstos 3 municipios, hay un factor que es importante que sea tomado en cuenta, esto es relacionado con el grado de cercanía que estas empresas poseen con las

comunidades en términos de ubicación, por lo tanto, se describe la situación de cada uno de los municipios respecto de su ubicación:

<b>Municipio</b>	<b>Descripción</b>
<b>Santa Tecla</b>	Las empresas ubicadas en este municipio la mayoría se ubican en la zona franca de ese municipio por lo que la relación con las comunidades aledañas no es tan directa.
<b>San Salvador</b>	La mayoría de empresas se ubican en la zona del gran san salvador, donde, la relación con las comunidades es poca por ser un área industrial y de comercio, la gran mayoría de comunidades se ubican en las afueras de la ciudad.
<b>Soyapango</b>	Las empresas cuentan con la característica de ubicarse más cerca de las comunidades, ya que, gran parte de ellas se encuentran a lo largo del boulevard del ejército y en las cercanías de las comunidades que pertenecen a este municipio, por lo que, las comunidades aledañas a estas empresas poseen un contacto más directo con las mismas, abriendo la posibilidad de volverse un segmento que pueda brindar valiosa información en cuanto al desempeño de dichas empresas y el grado de influencia que sus operaciones ejercen en la vida de estas personas.

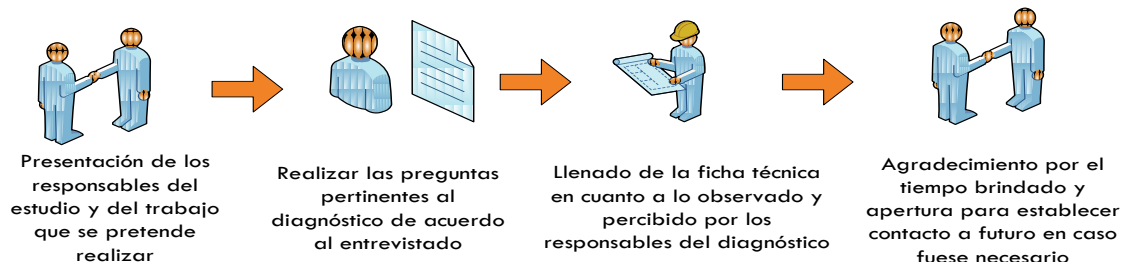
Con respecto al Criterio de la Ubicación de éstos municipios y el nivel de relaciones que las empresas poseen para con los habitantes de las comunidades aledañas, se establece que, el Municipio de Soyapango muestra un nivel de acercamiento mayor con las comunidades, por lo que, las entrevistas que le corresponden serán dirigidas hacia los habitantes de este municipio que se ubiquen cerca de estas empresas.

El número de entrevistas a realizar dependerá del porcentaje de participación que el municipio seleccionado posea tomando como base las 327 empresas que conforman los 7 municipios en primera instancia estudiados.

<b>Municipio</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Cantidad Entrevistas</b>
Santa Tecla	27%	88
Antiguo Cuscatlán	9%	29
San Juan Opico	8%	26
San Salvador	31%	101
Ilopango	8%	26
<b>Soyapango</b>	<b>10%</b>	<b>33</b>
Mejicanos	7%	23
<b>Total</b>		<b>327</b>

En total el número de entrevistas a realizar ser de 33, a continuación se proceca a describir la metodología que será utilizada para la realización de las mismas.

#### 4.3.2.6 Metodología para Ejecutar la Entrevista



#### 4.3.2.7 Diseño del Cuestionario para las Grandes Empresas

El siguiente instrumento es una guía de las preguntas que pueden ser formuladas al momento de hacer el contacto con la persona; sin embargo, también se tomará nota en ese momento de algunos otros aportes que la persona haga o de preguntas agregadas que el responsable del estudio estime conveniente hacer en su momento. (Ver anexo n°4)

#### 4.3.3 Resultados Obtenidos del Diagnóstico

A continuación se detallarán los resultados obtenidos a través de cada uno de los medios para la recolección de Información Primaria y posteriormente se expondrán los puntos más importantes encontrados en Información Secundaria referente a algunos de los aspectos de Responsabilidad Social Empresarial.

##### 4.3.3.1 Resultados obtenidos de la Encuesta dirigida a las PYMES

El detalle de cada pregunta, su gráfico y su correspondiente análisis se especifican en el anexo n°5

##### 4.3.3.2 Resultados obtenidos de la Entrevista dirigida a las Grandes Empresas

Los resultados son de las entrevistas extendidas a las grandes empresas, la mayoría del área de alimentos y bebidas. Las empresas participantes de ésta entrevista fueron: Diana, La Constancia, Unilever, Grupo Bimbo, Coca Cola y Alimentos Lupita.

A continuación se presentan los resultados:

- 1) Las 6 empresas expresaron conocer sobre la Responsabilidad Social Empresarial, Y tenía claramente conocimiento de ésta temática.
- 2) Las 6 empresas tenía conocimiento de lo que es la RSE a nivel interino de la empresa, en lo que respecta al buen trato al empleado, así como también comprometidas con la RSE dentro de los objetivos empresariales y sus estrategias de negocio.
- 3) Las 6 empresas grandes entrevistadas expresaron contar con un área o unidad especial para tratar asuntos o funciones que respectan a la RSE, en el caso de las 5 empresas de alimentos cuentan con el área de planificación estratégica y la geo le llama unidad de proyección social.
- 4) Entre las actividades que se desarrollan en la grandes empresas de manera general que promueven la RSE se encuentran programas de infraestructura de interés social, nutrición, higiene y educación de las comunidades, programas de protección del medio ambiente y uso eficiente de los recursos, programas de incentivos a los empleados, programas encaminados a proteger la salud de los consumidores, entre otros.
- 5) Entre las actividades o programas que se realizan para cada uno de los ejes de RSE dentro de las grandes empresas entrevistadas se encuentran:

<b>Gobernabilidad</b>	Definición Clara de objetivos, misión, visión, principios, valores y políticas empresariales comprometidas explícitamente con la RSE buscando la sustentabilidad a largo plazo. Así como también programas en los que se busca darle revisión continua de éstas.
<b>Público Interno</b>	Programas de capacitación de la fuerza laboral, programas de servicios médicos, tiendas de víveres, programas de esparcimiento deportivo, bonos de recién nacido entre otros, programas de seguridad industrial del empleado.
<b>Mercadeo Responsable</b>	Programas de consumo responsable de los productos, capacitaciones a menores sobre riesgos de consumos de productos, comunicación de beneficios de los productos de manera responsable, programas de desarrollo de los productos a fin de que sean menos dañinos para los consumidores.
<b>Medio Ambiente</b>	Programas de reciclaje de residuos y reducción de emisiones, reducción en el consumo de energía y agua, programas de reforestación, programas de uso de energías renovables, programas de reutilización.
<b>Comunidad</b>	Programas de infraestructura social básica, centros de cómputo para comunidades, cursos en diferentes oficios, educación, salud y ayuda para escuelas, programas de sensibilización y soluciones a problemas sociales dirigidos especialmente para jóvenes y personas

	desfavorecidas de las comunidades.
<b>Proveedores</b>	Se evalúan a los proveedores de acuerdo a código de principios en valores, alianzas estratégicas que fomentan la colaboración y confianza, cadenas de suministro que reflejan valores y compromiso con el desarrollo sostenible, negociaciones honestas y equitativas, trabajo junto a proveedores buscando desarrollos tecnológicos y mejoras de los productos
<b>Política Pública</b>	Alianzas con instituciones públicas y privadas para trabajar por la salud, contribución clara a las finanzas del estado, participación en foros empresariales.

6) Entre los resultados positivos expresados por las grandes empresas tenemos:

- ✓ Reputación de empresa comprometida verdaderamente con la comunidad y el medio ambiente.
- ✓ Reducciones en emisiones y residuos generadas por la empresa.
- ✓ Empleados considerando la empresa como una gran familia y orgullosos de trabajar en ésta, logrando menos rotación laboral (que implica ahorros de reclutamiento de empleados), menos ausentismo, mejor ambiente laboral, reducción en las tasas de accidentes laborales, reducción de quejas en temas de salud, mejor uso de los recursos de la empresa, buena reputación con respecto a lo que los empleados cuenten a los demás de la empresa y en general más productividad al tener empleados más eficientes.
- ✓ Comunidad contenta con la empresa y considerándola como un buen vecino para éstas. Logrando así buena reputación en la sociedad, se evitan denuncias comunitarias para con la empresa y buena disposición por parte de la comunidad ante la empresa ante algún nuevo proyecto a ejecutar dentro de la misma.
- ✓ Ventas netas consolidadas de los productos de la empresa incrementadas.

7) Las empresas manifestaron no tener resultados que pudiesen llamar negativos.



### 4.3.3.3 Resultados obtenidos de la Entrevista dirigida a Expertos

#### PRINCIPALES IDEAS EXPRESADAS POR LAS PERSONAS EXPERTAS ENTREVISTADAS

# preg	Ing. Mauricio Moncada	Ing. Carolina Pineda	Lic. Rosa Chavarría	Lic. Luis Cerón	Ing. Arnoldo Carrillo
1	RSE es adquirir la Responsabilidad que como ciudadanos tenemos de cumplir con la satisfacción de todas las partes interesadas en nuestro que hacer. Lograr la satisfacción de todos los “Stakeholders” -partes interesadas- (Directivos, empleados, clientes, proveedores, comunidad aledaña, medio ambiente y gobierno).	RSE es hacer negocios de manera ética, ganando la empresa y sus públicos de interés.	RSE es una forma en que las empresas hacen sus negocios de manera más responsable, generando beneficios para la empresa y la parte interesada.	RSE es una forma de contribuir con el desarrollo en materia económica, social y ambiental, de tal forma de dar cumplimiento al deber ser, vinculando las actividades productivas.	RSE es una forma de hacer negocios, siendo amigables con el medio ambiente, comunidad, proveedores, empleados, entre otros.
2	La Responsabilidad Social es algo que no solo le compete a la empresa, sino a todo ciudadano, son aplicaciones que puede hacer uno mismo a nivel personal, familiar, en la colonia, etc. Porque creo que no podemos pensar solo en que las empresas sean socialmente responsables, cada uno de nosotros estamos llamados a hacerlo, estamos hablando de Responsabilidad Social y somos parte de esta sociedad.	La RSE es para todos los tamaños de empresa. Hay prácticas sencillas y sin mucha inversión, como programas de ahorro de agua, energía y papel.	Si se puede aplicar en todos los tamaños de empresa. Hay muchas prácticas que se pueden hacer sin inversión y generan buenos beneficios.	Si se puede aplicar en cualquier tamaño de empresa, Considerando sus diferentes áreas, es posible que se puedan cumplir en la mayoría y en otras seguramente con menor impacto.	La RSE puede ser adoptada por cualquier tamaño de empresa.
3	-	-	-	-	
4	El empresario no expresa quejas, sino más bien un desconocimiento.	El empresario piensa que RSE es	El empresario alega no tener tiempo como	En muchos casos ven la RSE como un	Quiere ver resultados rápidamente y piensa

	Las empresas confunden Responsabilidad Social con asistencialismo, con limosna. El principal problema que comentan las microempresas es que no poseen recursos económicos para implementar un proceso de RSE en sus empresas y la verdad es que la base de la RSE consiste en cumplir legalmente son lo que se exige: pago de AFP, ISSS, pago de horas extras cuando se trabajan, cumplir con la seguridad de los empleados, pagar los impuestos, no ensuciar el ambiente, etc. Cumplir la ley es la base de la RSE, el resto depende de la capacidad monetaria de cada empresa.	donar y no conocen los beneficios. Usualmente piensan que se necesita mucho dinero y tiempo.	para encargarse de ver esos asuntos. Además que los beneficios percibidos se verán solo a largo plazo y él quiere resultados ya.	gasto que les genera pocos beneficios.	dos veces antes de hacer alguna inversión.
5	Las empresas no se dan cuenta que al ser Socialmente Responsables logran que la empresa sea sostenible en el tiempo, la RSE nos lleva al "Tripple Bottom Line" RENTABILIDAD ECONÓMICA, AMBIENTAL Y SOCIAL	La empresa desaprovecha ahorros y lograr venderse mejor. Además de desaprovechar nuevos posibles clientes	Desaprovecha tener un elemento de diferenciación en el mercado, así como de empleados más productivos.	Eficiencia, al no tener a los empleados motivados y orgullosos de trabajar en la empresa, cosa q se logra con los programas incluidos en la RSE.	La empresa no genera redes de apoyo entre otras instituciones, así como también penetrar en nuevos posibles mercados.
6	El aprovechamiento es muy poco, a partir del poco conocimiento de la misma, ya FUNDEMAS está tratando de apoyar este esfuerzo.	Bajo, en general debido a que hace falta mucho conocimiento de cómo implementarla.	Escaso aprovechamiento. Hay mucho donde trabajar, ya que muchas PYMES no están al tanto de	Bajo, ya que, actualmente solo a nivel de gran empresa se esta incluyendo.	Poco, debido a la baja credibilidad que existe en la RSE por parte de las PYMES.

			esta nueva forma de hacer negocios.		
7	El empleado busca un buen ambiente laboral, algunas oportunidades de desarrollo, estabilidad entre otros. Cual es más importante entre el salario o estos otros beneficios depende de la persona. El tema salarial es un tema de competitividad, no podemos pagar más que lo que se paga en la industria sino no seremos competitivos. El salario nos puede ayudar a solventar nuestras necesidades hoy; sin embargo, si apoyamos el desarrollo de nuestra gente les ayudamos a crecer y crecen los que quieren aprovecharlo.	Un buen ambiente laboral, oportunidad de crecimiento, balance vida Laboral-Familiar. Estos otros beneficios son más importantes, ya que, aunque haya un buen salario, si uno está desmotivado, termina haciendo mal su trabajo, y de nada le sirve a la empresa ni al empleado.	Sentido de pertenencia y autosatisfacción en realizar su trabajo. Estos otros beneficios son más importantes, ya que, muchas veces el dinero no compensa muchas cosas que hacen que una persona no se sienta bien consigo misma.	Estabilidad laboral y un buen ambiente laboral, sentirse parte de la organización en sí.	Un buen ambiente agradable con compañeros, buen trato del patrono y buenos incentivos para motivarse. Estos beneficios son más importantes, ya que, afectan directamente el estado emocional de la persona.
8	Hay muchos puntos que influyen para generar orgullo en el empleado, entre ellos orgullo de marca, orgullo del aporte de la empresa a la sociedad, que tanto la empresa involucra a su familia en el proceso, además que la empresa sea ética y con buena reputación.	Trabajo en equipo, posicionamiento de la empresa en el empleado como "un buen lugar para trabajar" a través de un buen trato y prestaciones adicionales. A fin que se genere compromiso emocional.	Reconocimiento por un buen trabajo realizado, ser tomado en cuenta sobre actividades que son de su trabajo.	Que se le tome en cuenta y que reciba un buen trato.	Sus valores, principios y comportamientos éticos empresariales.
9	Hay dos elementos vitales que ayudan a tener buenos resultados en una empresa: 1. Que la gente pueda	Los resultados que se podrían obtener si pudiéramos	Los resultados podrían ser empleados más comprometidos a	Más eficiencia ya que le pondría más dedicación y esmero	Bajos niveles de rotación del personal, buena reputación a la

	<p>hacer su trabajo, esto pasa por tener personal capacitado y 2. Que la gente quiera hacer su trabajo y este segundo punto pasa por motivación. Necesitamos generar un ambiente en el cual la gente quiera y pueda hacer su trabajo y eso depende del clima de desarrollo y crecimiento que permite la empresa.</p>	<p>generar orgullo en los empleos son estos empleados más productivos, menos rotación (10%-20%) y ausentismo laboral, mejor ambiente laboral, reducción de accidentes laborales. además de un mejor uso de los recursos disponibles de la empresa (ahorros de al menos 25%).</p>	<p>realizar bien su trabajo, así como también disminuir la rotación laboral y reducir las quejas en temas de salud.</p>	<p>a lo que realiza.</p>	<p>hora que los empleados expresen su contento a los demás para con la empresa.</p>
10	<p>Un elemento fundamental es el cumplimiento de la normativa propia para el área en estudio, en este caso serían normativas HCCP, entre otras.</p>	<p>Programas de seguridad industrial, programas de capacitación e incentivos, políticas de puertas abiertas.</p>	<p>Debería de contener un elemento retroalimentivo, en el que se haga un mapeo de las actividades ya realizadas, detectando los puntos a mejorar, cuantificar los cambios implicados. Además de un mapeo de trabajo por cada etapa.</p>	<p>--</p>	<p>El sistema de gestión deberá de contar con las 7 áreas o ejes de trabajo de RSE.</p>
11	<p>No existen proyecciones confiables para el caso, creo que pueden estar muy interesadas si observan los beneficios a largo plazo.</p>	<p>Al menos el 50% o más. Dependiendo del conocimiento que pudiesen obtener de los beneficios de la RSE, como atraer</p>	<p>Al principio él % de aceptabilidad sería bien bajo (alrededor 20%) ya que pensarían que es algo innecesario, pero al</p>	<p>--</p>	<p>--</p>

		más clientes, entre otros.	ver que muchas practicas implican mejoras sin costo, podría ser más atractivo a estas PYMES y el porcentaje de aceptabilidad aumentara alrededor del 60%.		
--	--	----------------------------	---	--	--

FUENTE: Elaboración propia en base a lo investigado en el proceso de opinión experta.

## **▣ PUNTOS A DESTACAR**

- ✓ Todas las personas expertas expresaron que la Responsabilidad Social Empresarial puede ser adaptada y gestionada perfectamente por cualquier tamaño de empresa, aunque sea en menor escala con prácticas que no requieran demasiada inversión, incluso los expertos expresaron que la RSE puede llegar a incorporarse a nivel personal.
- ✓ Los expertos opinaron que la principal queja que el empresario alega a la hora de incorporar la RSE es no tener suficientes fondos para esto, debido principalmente al desconocimiento que ellos tiene de la temática, ya que, la confunden con donar o simplemente un gasto, no ven sus beneficios a largo plazo.
- ✓ Al no incorporar la RSE en la gestión de la empresa, estas empresas dejan de aprovechar beneficios tales poseer un elemento de diferenciación, ahorros, empleados orgullos de trabajar en la empresa, acceso a nuevos mercados y principalmente ser sostenible a largo plazo.
- ✓ La situación actual de aprovechamiento respecto a la filosofía de RSE en las PYMES es baja, debido al poco conocimiento que los empresarios tienen de la misma filosofía o información de cómo gestionarla de forma adecuada en su empresa.
- ✓ Aparte de un buen salario los empleados buscan en la empresa buen ambiente laboral, oportunidades de desarrollo dentro de la misma, estabilidad, buen trato, satisfacción al realizar su trabajo, incentivos, entre otros. Todas las personas expertas coincidieron en que estos otros beneficios son más importantes que el recibir un buen salario, ya que, muchas veces el dinero no lo es todo y no hace que la persona se sienta bien con sigo misma.
- ✓ Los factores de la empresa que influyen como para generar orgullo en el empleado de trabajar en ella son el aporte que esta hace a la sociedad, prestigio de marca, buena reputación de empresa, prestaciones que la empresa brinda a los empleados y además que la empresa posea valores, principios y ética empresarial.

- ✓ Si logramos que el empleado se sienta orgullo de trabajar en la empresa se pudiesen tener resultados tales como menos rotación laboral que implica ahorros de reclutamiento de empleados, menos ausentismo, mejor ambiente laboral, reducción de accidentes laborales, reducción de quejas en temas de salud, mejor uso de los recursos de la empresa, buena reputación con respecto a lo que los empleados cuenten a los demás de la empresa y en general más productividad al tener empleados más eficientes.
  
- ✓ Los elementos con los que debería de contar el Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial son apartados donde se le dé cumplimiento a las normativas propias del área, programas de seguridad industrial, programas de capacitación e incentivos, políticas de puertas abiertas, programas de apoyo a la comunidad, así como un elemento que asegure la retroalimentación del mismo Sistema.
  
- ✓ Respecto a proyecciones de aceptabilidad por parte de las PYMES a éste Sistema de RSE, los expertos no están muy seguros de esto, pero creen que en principio un 20% lo aceptaría, y este porcentaje iría en paulatino crecimiento luego de observar los resultados a los que conllevaría la adopción de esta filosofía a la gestión de la empresa.

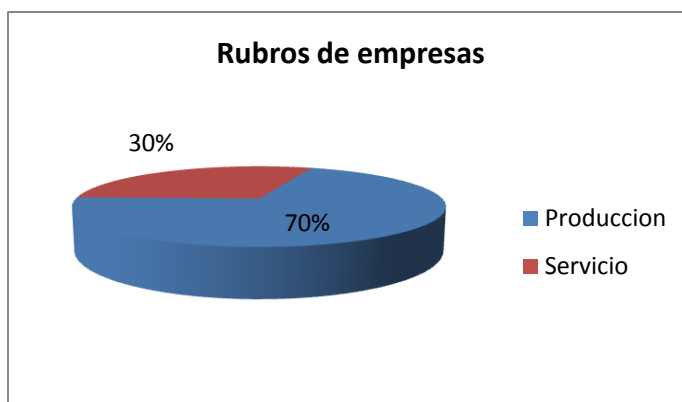
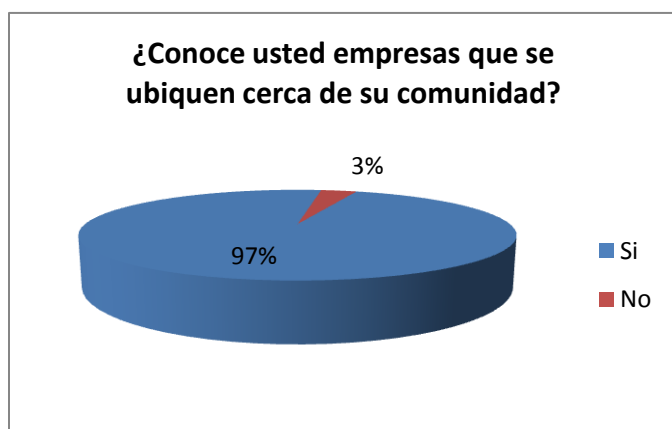
#### **4.3.3.4 Resultados obtenidos de la Información Secundaria referente a los Empleados**

Al Recabar información secundaria sobre los empleados en relación a la Responsabilidad Social Empresarial se encontraron los siguientes apartados considerados como válidos en relación a la temática.

- La mayor parte de empleados prefieren trabajar para una empresa ética y con buena reputación (esto según la consultora estadounidense Cherson Group). Además, recordemos que los profesionales estrella disponen de libre elección y prefieren trabajar para empresas que operen de acuerdo a una escala de valores similar a la suya. Si no desean trabajar para una compañía que contamine, no lo harán. Después de todo, las personas desean mantener la cabeza levantada cuando se reúnen con sus colegas. No desean un silencio avergonzador cuando comentan para qué empresa trabajan.

- ▣ Líderes empresariales han reportado resultados alentadores sobre sus experiencias al respecto hasta el momento. Por ejemplo, desde que Novo Nordisk lanzó su programa 'Valores en Acción' para alinear sus objetivos de negocio con los principios de desarrollo sostenible, la empresa ha experimentado un descenso de 5% en la rotación de su staff. De la misma forma, al implementar su programa de RSE, Sears redujo en 20% su rotación laboral.
- ▣ Un estudio<sup>10</sup> de 15 grandes empleadores estadounidenses, encontró que las empresas que ofrecen un programa competitivo de beneficios en salud para los empleados pueden incrementar la productividad y reducir los costos relacionados al ausentismo laboral, rotación, incapacidad y quejas por temas de salud.
- ▣ La percepción de los ejecutivos respecto del estado de avance de sus empresas en torno a la variable "relación con los trabajadores" es positiva, ya que, según un estudio<sup>11</sup> ésta dimensión de RSE es la que más ha avanzado en sus empresas, ya que, de una escala de 0 a 5, ellos consideran que las relación con los trabajadores ha avanzado un 3.99.

#### 4.3.3.5 Resultados obtenidos de la Entrevista dirigida a las Comunidades



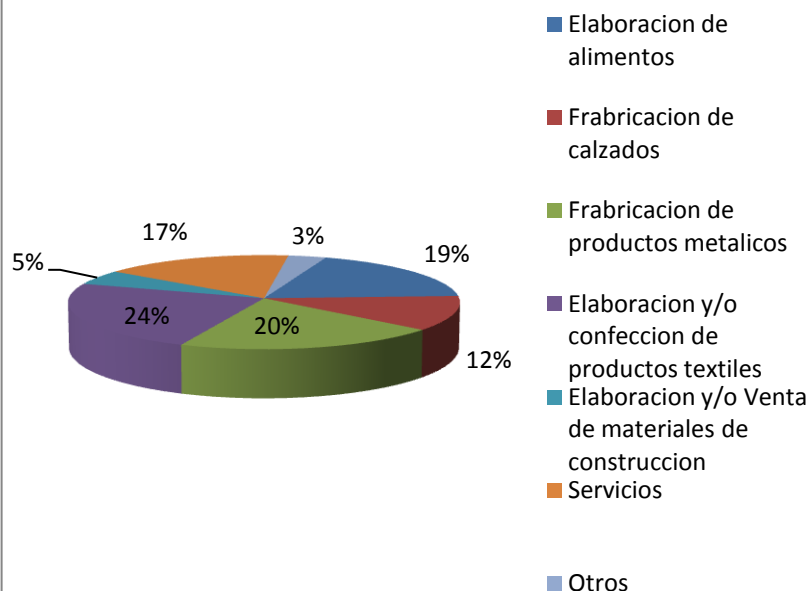
Del total de 30 personas encuestadas solo el 3% desconoce sobre la existencia de empresas cercanas a su comunidad y es de destacar que del 97% que respondieron que si conocen, el 70% respondieron que el rubro de dichas empresas es la de producción dejando en segundo lugar las empresas que se dedican al rubro del servicio.

<sup>10</sup> Según el estudio conducido por las consultoras Estadounidenses American Productivity and Quality Center junto a the Medstat Group, 2,001.

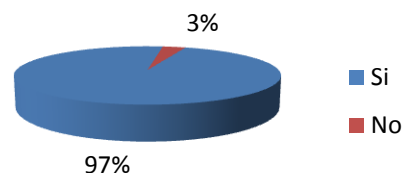
<sup>11</sup> Según el estudio "Estado de la RSE bajo la mirada de ejecutivos de empresas de Latinoamérica" realizado en 2,009 proporcionado por FUNDEMAS.



### Actividades que desempeñan las empresas cercanas a las comunidades

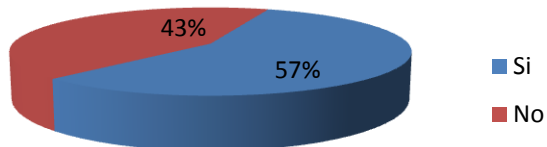


### ¿Conoce cuales son las actividades que las empresas realizan?

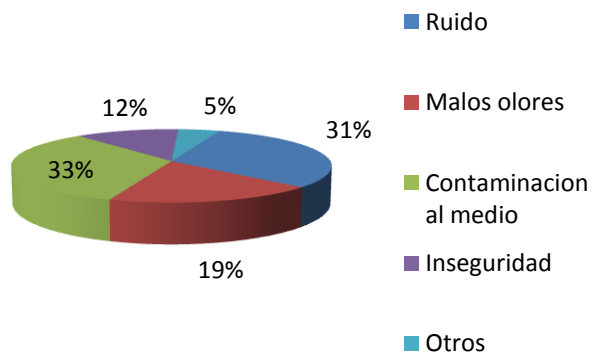


Del total de respuestas obtenidas por los entrevistados solo 3% desconoce las actividades a las cuales se dedican las empresas, de las personas que respondieron de forma asertiva el 20% de ellas respondieron que las actividades que desempeñan las empresas son la elaboración productos metálicos seguidos de la elaboración de alimentos con el 19%.

### ¿Las actividades que se realizan en las empresas perturban su tranquilidad, salud o bienestar?

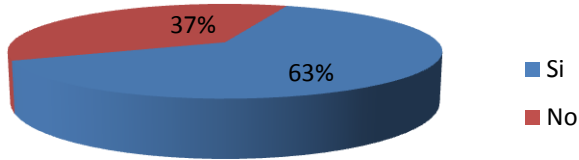


### Formas en que las empresas perturban a las comunidades cercanas



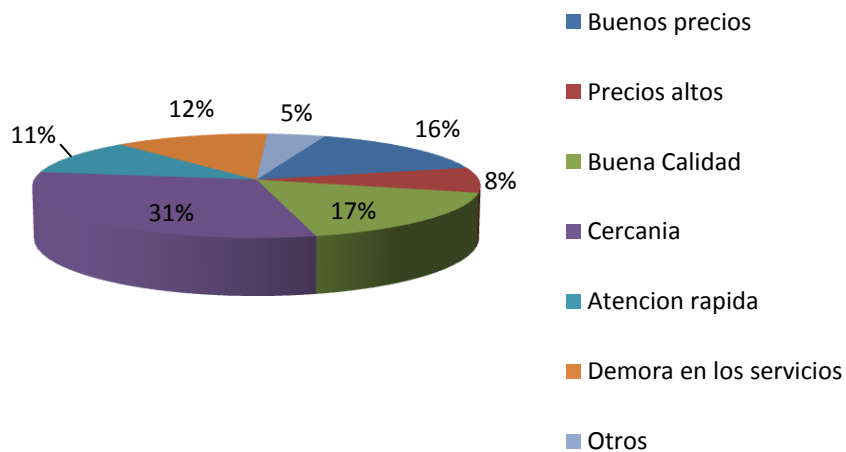
El 57% respondió que las actividades afectan de alguna forma su tranquilidad, bienes o salud, lo que deja más del 50% del total. Es de mencionar que el mayor agente perturbante señalado fue la contaminación generada por estas empresas al medio con el 33% y como segundo lugar la generación de ruido con el 31%.

**¿Ha consumido los productos o a hecho uso de los servicios de estas empresas?**



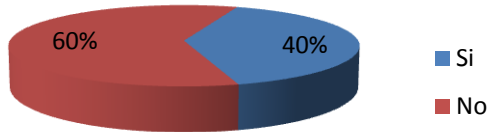
Con respecto al consumo de los productos o servicios que brindan las empresas aledañas a las comunidades, la mayoría de las personas entrevistadas respondieron asertivamente representado el 63% del total.

**Opinion Sobre los productos consumidos o servicios recibidos**

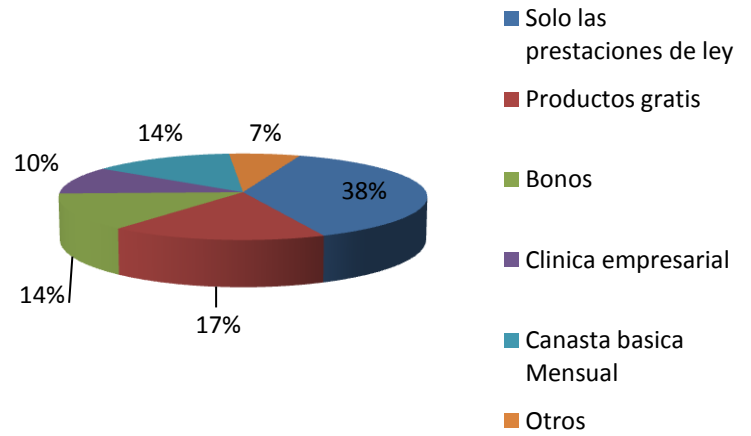


Las opiniones más destacadas sobre la percepción sobre los productos o servicios que las empresas proporcionan tienen un alto grado de aceptación ya que, el 16% corresponde a los buenos precios y el 17% a buena calidad de los mismos. Es de destacar que el 31% los prefiere por la cercanía que estos poseen para con sus hogares.

**¿Tiene conocimientos de las condiciones, beneficios o prestaciones que las empresas tienen para con sus empleados?**

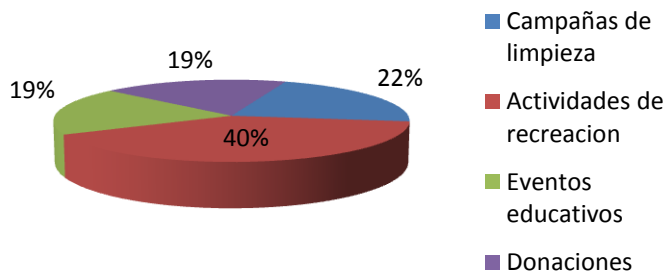


**Prestaciones o beneficios que las empresas brindan a sus empleados**



El 60% desconoce los beneficios y/o prestaciones que la empresa brinda a sus empleados y es de destacar que del 40% restante posee el conocimiento que en su mayoría las empresas solo brindan las prestaciones que la ley de la republica obliga a cualquier empresa representando este el 38% y en segundo lugar con el 17% las regalías de las empresas de productos gratis.

**¿En cuales actividades considera que las empresas se involucra con la comunidad?**



Los datos arrojados en relación a acciones realizadas por parte de las empresas que involucren a la comunidad destaca las actividades relacionadas a la recreación con el 40%, seguido de la realización de campañas de limpieza con el 22% del total.

#### **4.3.3.6 Resultados obtenidos de la Información Secundaria referente al Gobierno o Entidades Reguladoras**

En El Salvador no existe ninguna entidad gubernamental ni privada que norme el accionar de las empresas en lo que respecta Responsabilidad Social Empresarial. Aunque existe una norma internacional voluntaria, estamos hablando de la ISO 26000:2010, Guía sobre responsabilidad social. Su propósito es ser un primer paso para ayudar a todo tipo de organizaciones tanto del sector público como privado a considerar la implementación de la Norma ISO 26000 como una forma de alcanzar los beneficios de operar de manera socialmente responsable. Esta Norma ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación como la ISO 9001:2008 y la ISO 14001:2004.

Las empresas deberían de considerar integrar este modo de gestión a su filosofía, aunque sea paulatinamente, ya que, podría darse el caso que en un determinado momento, como en el caso de las normas de seguridad industrial, se conviertan en leyes obligatorias dentro de la gestión de la empresa.

#### **4.3.3.7 Resultados de Estudios Realizados a Nivel Nacional e Internacional**

##### Situación de la RSE en El Salvador (FUNDEMAS)

Dicha investigación fue dirigida a 463 empresas de todos los tamaños y sectores económicos, distribuidas en todo el territorio nacional, con el objetivo de conocer el estado actual de desarrollo del concepto y aplicabilidad de la RSE en el país.

Apoyo:

1. Fundación W. K. Kellogg, por el apoyo financiero.
2. Banco Mundial, por la asistencia técnica.
3. Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), a través de su gerente técnico, Ing. Waldo Jiménez, por sus aportes técnicos a este estudio.
4. Lic. Ítalo Cardona, del Programa internacional para la erradicación del trabajo infantil (IPEP), de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), por sus observaciones.

## **Hallazgos**

- ✚ El 75% de las empresas encuestadas posee un código de ética que orienta sus actividades, el cual es revisado al menos una vez al año, y en cuya formulación participan principalmente los dueños y accionistas, los grupos de gerentes y los miembros de la junta directiva
  
- ✚ Las empresas, en su mayoría, cumplen las prestaciones laborales relativas a la seguridad social establecidas por ley y, además, dan otros beneficios adicionales a sus trabajadores, como bonos, seguro de vida y seguro médico particular, becas de estudio, entre otros
  
- ✚ El 60% de las empresas encuestadas colabora con proyectos sociales, ya sea con instituciones privadas, comunitarias, municipales y gubernamentales, así como con organizaciones no gubernamentales.
  
- ✚ El 95% de las empresas encuestadas no apoya a candidatos a cargos públicos ni a partidos políticos; un tercio tienen definidas políticas contra prácticas de corrupción y soborno en su relación con las autoridades públicas y privadas.
  
- ✚ El 48% de las empresas participa en asociaciones y foros empresariales y contribuye a la formación de propuestas de carácter social, económico y político.
  
- ✚ El 72% de las empresas encuestadas cumple con las normas mínimas establecidas como estándares internacionales
  
- ✚ El 40% de las empresas encuestadas agrega valor ambiental, de gobernabilidad corporativa y a la comunidad, en el desarrollo de su actividad económica
  
- ✚ El 11% de las empresas encuestadas tiene asumida una posición de liderazgo en el manejo de las mejores prácticas.

## Distribución de empresas

Rubro	gran	mediana	pequeña	micro	total
Industria	131	18	19	21	183
Construcción	21	5	1	0	27
Servicio	44	25	14	35	118
Comercio	49	21	31	31	129

### **Demás Hallazgos**

#### Código de principios éticos y valores:

- ✚ El 75% de las empresas poseen un código de ética; el 48% de las empresas grandes tienen este tipo de código, el 54% de las medianas y pequeñas empresas tienen un código informal y el 59% de las microempresas no tienen ningún tipo de código ético.
- ✚ El 89% de las empresas no emplea menores de edad, mientras que el 10% emplea menores de edad de manera temporal y el 2% lo hace de manera permanente apegada su contratación a lo establecido en el artículo 114 y sus siguientes del código de trabajo.
- ✚ En el 69% de las empresas encuestadas, no existe ningún tipo de organización de trabajadores; en el 20% existen cooperativas; en el 14%, comités de mejoramiento laboral; y en el 6%, organizaciones sindicales.
- ✚ En el 72% de las empresas encuestadas, existe un programa de evaluación de desempeño del trabajador. En el 41% de los casos, es un programa informal, y en el 31% de los casos, esta evaluación se formaliza de manera escrita.
- ✚ De las empresas encuestadas, el 41% invierte en capacitación y formación constante; el 54%, cuando surge la necesidad.

#### Mercadeo

- ✚ El 76% de las empresas encuestadas cuenta con políticas y normas para evaluar y seleccionar proveedores con base en factores de calidad, precio y plazo de entrega.

### Medio ambiente

El 87% afirma conocer el impacto sobre el medio ambiente y la salud causado por la actividad de la empresa y por sus productos, mientras el 12% afirma no conocerlo. De las empresas que reconocen efectos sobre el medio ambiente y la salud, un 77% planifica medidas relativas a estos efectos, y un 60% tiene un plan de emergencia medio ambiental que relaciona todas sus actividades que impliquen situaciones de riesgo. Solo el 25% tiene programas de reciclado. Solo el 3% posee una certificación medio ambiental.

### La comunidad

Solo el 59% de las empresas encuestadas colabora en proyectos sociales y el 60% ofrecen pasantías de experiencia laboral, siendo ésta, la actividad de apoyo a estudiantes más importante en la empresa salvadoreña.

### Política pública

- ✘ El 66% de las empresas encuestadas afirma no apoyar candidatos a cargos públicos ni a partidos políticos, el 10% no tiene un criterio definido al respecto y el 5% apoya candidatos o partidos con base en sus intereses y objetivos comerciales.
- ✘ Solo el 44% de las empresas encuestadas participa en asociaciones o foros empresariales.

### Situación de la RSE en la PYME (UCA, BID, IKEI)

- ✘ En promedio, el 97.8% de las empresas encuestadas realizan algún tipo de actividad de RSE.
- ✘ Solamente el 30.7% de la empresas nacionales manifestaron el cumplimiento de las normas medioambientales.
- ✘ La mitad de las empresas reconocen que la RSE es una prioridad en su organización y solamente el 17.4% manifiesta que el compromiso social y medioambiental entre las empresas nacionales es suficiente en la actualidad.

- ✚ El grado de intensidad alto y medio en que se desarrollan actividades de RSE, es mayor en las empresas medianas que en la micro y pequeña empresa.
- ✚ Más del 80% de la población ocupada no tiene acceso a ningún tipo de prestación de seguridad social por parte de las empresas.
- ✚ El 90.6% de las empresas manifestaron que cumplen con el salario mínimo y el 89.9% con el pago de impuestos, pero solo 3 de 4 empresas encuestadas indicaron que cumplen con la legislación laboral.
- ✚ A excepción de la participación de los trabajadores, todas las actividades de RSE externas, internas y medioambientales, son desarrolladas en mayor proporción por las empresas medianas que por las micro y pequeñas empresas.
- ✚ Las principales actividades de RSE externa que desarrollan las empresas salvadoreñas son: actividades deportivas, grupos desfavorecidos/ marginados y actividades culturales.
- ✚ Las actividades internas de RSE son: salud y bienestar de los trabajadores, conciliación trabajofamilia/ igualdad de oportunidades y otras prácticas de buen gobierno empresarial.
- ✚ Las actividades medioambientales de RSE son: el programa de eficiencia de consumo de energía, el monitoreo de impacto de la actividad en el medio ambiente y el programa para la reducción, reciclaje o tratamiento de residuos.
- ✚ Solamente el 6.6% de las empresas salvadoreñas dijo contar con el balance social o medioambiental de sus actividades

#### El Estado de la RSE En América Latina (Forum Empresa)

#### **¿Con qué temas relaciona la RSE? Sólo consumidores**

- El 30% con Toma de decisiones y transparencia
- El 19% Relación con los trabajadores



- El 17% con el medio ambiente
  - El 15% con la comunidad
  - El 11% con los consumidores y usuarios
- Es percepción de ejecutivos y consumidores que las empresas multinacionales están más avanzadas que las nacionales en el nivel de RSE; No obstante, ejecutivos y consumidores consideran en mayor proporción (72%) que las empresas nacionales han mejorado en los últimos dos años, frente a una menor proporción (64%) de quienes consideran que las multinacionales han mejorado desde 2009.
  - Asimismo, el 55% de los consumidores piensa que la implementación de RSE por parte del total de las empresas ha mejorado en los dos últimos años
  - Existe un leve aumento entre 2009 y 2011 en el número de empresas que publican reportes de sustentabilidad.
  - La mitad de las empresas informó que cuentan con estrategias o políticas de RSE escritas y difundidas; Justamente este grupo de empresas son las que lograron mejores niveles de RSE que aquellas que no tienen una política definida
  - Las empresas que tienen más recursos o capacidades instaladas para el avance de la RSE lograron mejores resultados en su “Nivel de RSE”
  - En cuanto a los obstáculos para el avance de la RSE en el continente, el más relevante para los ejecutivos es la actitud pública hacia la RSE
  - En aspectos medioambientales afirman que la regulación debe aumentarse, al igual que en el ámbito de la legislación laboral, deben aumentar las exigencias

#### **4.3.3.8 Resultados de la Información Secundaria referente a los Clientes y/o Consumidores**

Con respecto a este grupo de interés se encontró que la sociedad actual está cada vez más informada y demanda productos que satisfagan sus necesidades de forma completa, es

decir se busca que los productos les sirvan a los consumidores y a la vez no sean perjudiciales al ambiente o a la población en general.

A partir de un estudio<sup>12</sup>, el Dr Boero<sup>13</sup> indicó las nuevas tendencias de consumo de la población en general.

Los resultados mostrados a continuación son los obtenidos para El Salvador, (cabe aclarar que los puntos mostrados a continuación son válidos siempre y cuando los productos a considerar valgan significativamente lo mismo, monetariamente hablando, para la persona o consumidor):

- ☒ Las personas prefieren productos que protejan el medio ambiente.
- ☒ Los consumidores prefieren productos que mejoren la calidad de la salud.
- ☒ Las personas si comprarían productos que contribuyan a reducir la pobreza.
- ☒ Las personas prefieren productos que combatan el hambre y la falta de vivienda.
- ☒ Los consumidores prefieren productos que promuevan los derechos humanos.
- ☒ Las personas cambiaría sus hábitos de consumo, si esto contribuye a generar un mejor lugar para vivir en planeta.
- ☒ Las personas cambiarían de una marca por otra, que ofreciendo igual calidad, apoye causas sociales
- ☒ 61% de las personas del estudio compró una marca que apoye causas sociales por más que no sea la más barata.

#### 4.3.4 Hallazgos del Diagnóstico

##### PYMES

<u>Principales fortalezas encontradas</u>	<u>Principales Debilidades encontradas</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las direcciones de las empresas están a cargo equitativamente entre hombres y mujeres</li> <li>- Más de la mitad de las PYMES poseen de 11 a 30 empleados y el dueño de las mismas contestó en su mayoría la encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al indagar sobre que sabe la empresa a cerca de la RSE, el 13% manifestó no conocer a cerca de la RSE</li> </ul>
<b>GOBERNABILIDAD</b>	

<sup>12</sup> Estudio consistente en una encuesta denominada “Good Purpose” en 2,009 desarrollada en 8 países de Latinoamérica (Chile, Argentina, México, Perú, Venezuela, Colombia, Brasil y El Salvador)

<sup>13</sup> Consultor especialista en RSE de las Naciones Unidas

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las PYMES que si poseen estos principios y valores los revisan en su mayoría (más del 60%) anualmente</li> <li>- El 60% desarrolla actividades para dar a conocer estos principios y valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más de la mitad de las PYMES no poseen un Código de Principios y Valores éticos</li> </ul>
--	---

**PÚBLICO INTERNO**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 60% de las PYMES cuenta con un programa de capacitación, de éstas el 50% las realiza cuando hay oportunidad</li> <li>- El 67% de las PYMES brinda al menos las prestaciones que por ley corresponden a los empleados</li> <li>- El 71% de las empresas divulga las normas de conducta, derechos y obligaciones del trabajador</li> <li>- Los tableros informativos y las reuniones periódicas constituyen más del 60% de medios utilizados para la divulgar éstas normas de conducta, derechos y obligaciones del trabajador</li> <li>- Más del 80% no contrata personal menor de edad, de éstos el 27% lo hace por el poco tiempo que éstas personas le dedican al trabajo</li> <li>- El 89% de las pymes afirman que no hay distinciones salariales entre ambos sexos.</li> <li>- Con respecto a las relaciones con otras empresas, el 74% de ellas colabora con el patrocinio de capacitaciones a los empleados de las PYMES.</li> <li>- De las pymes que afirman haber evaluado el desempeño de los trabajadores, e 70% dice haber obtenido resultados positivos de esto</li> <li>- Con respecto a las pymes que si poseen un programa de estímulos para los empleados, los brindan en forma de Bonos y descuentos en los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 50% no posee una programación específica de las capacitaciones.</li> <li>- Solo el 33% brinda prestaciones extra a las que corresponden por ley</li> <li>- De la fracción de pymes que dicen no divulgar las normas, derechos y obligaciones del trabajador, el 50% no lo hace porque ya asume que el trabajador las conoce desde su contratación</li> <li>- El 60% de las pymes NO posee empleados con capacidades especiales, y el 32% de éstas lo hacen porque consideran que no rinden lo esperado en el trabajo.</li> <li>- Solo un 24% de las pymes poseen igual número de trabajadores de ambos sexos.</li> <li>- Más de la mitad de las empresas NO cuentan con una interacción con otras instituciones</li> <li>- Más del 50% de las pymes NO cuentan con un programa de evaluación del desempeño del personal</li> <li>- El 50% de las pymes no poseen un programa de estímulos para los empleados, y un 30% de ellos dicen no hacerlo por falta de recursos económicos.</li> <li>- Un 63% de las pymes NO cuentan con una unidad de RSE o con personas que realicen funciones competentes a la misma</li> <li>- Más del 50% no posee un Programa de Seguridad Ocupacional; sin embargo, el 52% de ellos está en proceso de</li> </ul>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Referente a las personas que poseen el Programa de Seguridad Ocupacional, el 74% de ellas posee un programa específico de reducción de riesgos y accidentes laborales</li> <li>- Las pymes que poseen certificación, es referente a Buenas Prácticas de Manufactura, OSHA, Y HACCP</li> </ul>	<p>elaboración.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aproximadamente la mitad de las pymes encuestadas No poseen una certificación</li> <li>- Las principales razones por las que éstas empresas No poseen una certificación son por la falta de recursos y por considerarlo como un proyecto a futuro</li> </ul>
--	---

### MERCADERO RESPONSABLE

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más del 70% de las pymes abarcan un Mercado a nivel Nacional</li> <li>- Más del 50% de estas empresas promociona sus productos por medio de volantes y de ferias, y dentro de otras formas de promoción, el 48% lo hace a través de medios electrónicos.</li> <li>- Entre las formas de verificación de la calidad durante el proceso de elaboración se encuentran: verificación de temperaturas, tiempos y cantidades y controles higiénicos</li> <li>- Únicamente el 1% de las empresas No verifica la calidad en el producto terminado</li> <li>- El muestreo aleatorio es la forma más usada de las pymes para la verificación de la calidad del producto terminado, seguido de las pruebas directas del producto.</li> <li>- Más del 70% de las pymes revisan las fechas de vencimiento de sus productos de forma semanal y mensualmente</li> <li>- En cuanto al proceso de atención que se le da a las quejas de los clientes, más del 50% corresponde a procedimientos en oficina, trato directo con el repartidor y el uso de formularios.</li> <li>- Más del 50% de las pymes consideran que la implementación de un programa de mejora en los productos es importante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un 14% de las empresas No verifica la calidad de sus productos en proceso</li> <li>- El 46% de pymes manifestaron No poseer un programa para la mejora de productos y servicios que ofrecen, de este porcentaje, el 48% no lo posee porque consideran que el producto es bueno, no hay necesidad de mejorar aún.</li> </ul>
---	--

<p>para brindar nuevos productos y servicios de calidad, ampliar su mercado y para ser más competitivos</p>	
<b>PROVEEDORES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 75% de las empresas poseen una política de selección de proveedores</li> <li>- Más del 60% de las pymes considera que el precio y la calidad son los criterios más importantes al seleccionar a los proveedores.</li> </ul>	
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 59% de las empresas posee un programa de reciclado; sin embargo, el resto no lo posee.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aproximadamente el 50% de las pymes no cuenta con un plan de emergencia dentro de la misma o desconoce la existencia de uno</li> <li>- El 63% de las pymes No cuenta con una certificación medio ambiental</li> </ul>
<b>COMUNIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay un 60% de las empresas que apoyan acciones sociales realizadas por el gobierno o por ONG´s.</li> <li>- Entre las acciones sociales que las pymes realizan con mayor frecuencia (más de un 70%) están: la donación de producto, la venta de producto a precios especiales y la ayuda a las comunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aproximadamente el 80% de las pymes Rara vez apoyan actividades de beneficio social, o cuando hay oportunidad.</li> <li>- Entre los principales motivos por los que las pymes no apoyan las acciones sociales se encuentra que No hay recursos para invertir en ello y que se cuentan con muy limitadas relaciones con otras organizaciones</li> <li>- El 51% de las pymes no permiten que se realicen pasantías dentro de sus instalaciones y el principal motivo es por sus políticas de privacidad.</li> <li>- El 70% afirma No realizar alianzas entre el sector empresarial y educativo.</li> </ul>
<b>POLÍTICA PÚBLICA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más del 60% de las empresas han participado en foros empresariales</li> <li>- La participación a estos eventos es con frecuencia Cuando hay oportunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 40% que no ha participado de éstos foros empresariales afirman que no lo han hecho en su mayoría por desconocer la ocurrencia de los mismos o porque no se ha dado la oportunidad</li> </ul>

	- En un 60% de las empresas, son las jefaturas las únicas que gozan de la participación en estos foros empresariales.
<p><b>CONCLUSIÓN:</b> Con respecto a la Investigación de Campo realizada a las PYMES del subsector manufacturero se identifican 4 aspectos en donde se tienen oportunidades de mejora, ya que muestran debilidad en cuanto al enfoque que le otorga la RSE; éstas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medio ambiente</li> <li>- Comunidad</li> <li>- Gobernabilidad</li> <li>- Mercadeo Responsable</li> <li>- Difusión de lo que es y lo que incluye la RSE</li> </ul> <p>También es importante aprovechar los avances que actualmente experimenta la empresa en las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Público Interno</li> <li>- Política Pública</li> <li>- Proveedores</li> </ul> <p>Por lo que, para facilitarles a las PYMES ejercer la RSE, debe de centralizarse en procurar que el personal y todo su entorno sea conocedor y comprenda lo que es la RSE, y tratar de enfocarse en las líneas de trabajo referentes hacia el medio externo, sin dejar a un lado el refuerzo a lo importante y determinante que es la estabilidad a nivel interno, aprovechando el avance que éstas empresas muestran en esas áreas que igualmente pueden ser mejoradas</p>	

**GRAN EMPRESA**

<b><u>Puntos importantes a cerca de la RSE implementados en la Gran Empresa</u></b>	<b><u>Aspectos que pueden ser adoptados por las PYMES</u></b>
<p>✚ La gran empresa cuentan ya sea con un área, o unidad de RSE o en su defecto con personas que realicen funciones de RSE dentro de la misma, dicha área recibe el nombre de <u>área de planificación estratégica</u>.</p>	<p>✚ La pyme puede incluir dentro de sus operaciones personas que se encarguen de los aspectos pertinentes en materia de RSE, puede ser inicialmente un equipo de trabajo que muestre compromiso con la empresa, no necesariamente un área completa.</p>
<p>✚ Las actividades que desarrolla la gran empresa en lo que respecta el eje gobernabilidad se encuentran definición clara de objetivos, misión, visión, principios, valores y políticas empresariales comprometidas</p>	<p>✚ La pyme debe de estar orientada en lo que quiere ser y hacia dónde quiere llegar, esto implica el establecimiento de sus objetivos, misión, visión, valores y políticas en general, dentro de lo que debe hacerse el enfoque de RSE que</p>

<p>explícitamente con la RSE.</p>	<p>corresponde.</p>
<p>✚ Los programas que desarrolla la gran empresa en lo que respecta el eje público interno son <u>capacitación de la fuerza laboral</u>, programas de servicios médicos, tiendas de víveres, <u>programas de esparcimiento deportivo</u>, <u>bonos</u>, <u>programas de seguridad industrial</u> del empleado.</p>	<p>✚ La pyme debe de estar al pendiente del ambiente de trabajo que le brinda al empleado, por lo que, pudiese incluir un programa de las prestaciones e incentivos que puede brindarles a los mismos en concordancia con sus capacidades, entre las que se mencionan: capacitaciones, esparcimiento deportivo, bonos ya sean cuantitativos o en especies, seguridad industrial, etc.</p>
<p>✚ Las empresas grandes ejercen un mercadeo responsable brindando <u>programas de consumo responsable de productos</u>, capacitaciones a menores sobre riesgos y beneficios de algunos productos.</p>	<p>✚ En este punto, la pyme pudiese optar por ofertar productos de calidad a un precio justo, también en el hecho de incluir diversidad de medios que comunicación que hoy en día son más utilizados por la sociedad. Podría incorporarse un plan de marketing adecuado a las necesidades, posibilidades y expectativas de la empresa.</p>
<p>✚ La gran empresa en torno al eje medio ambiente desarrolla <u>programas de reciclaje de residuos y reducción de emisiones</u>, <u>reducción en el consumo de energía y agua</u>, programas de reforestación, programas de uso de energías renovables, así como programas de reutilización.</p>	<p>✚ La pyme puede diseñar e implementar planes de reciclaje, limpieza, reutilización adecuada de materiales y otros insumos, promover una cultura del uso racional de recursos como la energía y el agua, campañas de limpieza dentro y fuera de la empresa, ubicación adecuada de los desechos, etc.</p>
<p>✚ En el eje comunidad la gran empresa desarrolla programas de infraestructura social básica, centros de cómputo para comunidades, cursos en diferentes oficios, educación, salud y ayuda para escuelas, programas de sensibilización y soluciones a problemas sociales dirigidos especialmente para jóvenes y personas desfavorecidas de las comunidades.</p>	<p>✚ Con respecto a la comunidad, la pyme también puede adoptar el diseño de programas que incluyan beneficios externos, quizás no en la magnitud de la gran empresa, pero puede abarcar aspectos como: campañas de limpieza y reciclaje en las zonas aledañas a la empresa, en ocasiones pueden involucrarse con actividades propias de la comunidad y ayudar con el aporte de comida en algunos de sus eventos, programación de ferias gastronómicas con precios</p>

	especiales para la Comunidad, etc.
<p>✚ La gran empresa evalúan a los proveedores de acuerdo al código de principios en valores, negociaciones honestas y equitativas, alianzas estratégicas que fomentan la colaboración y confianza entre proveedores-empresa.</p>	<p>✚ En cuanto a los proveedores, la pyme pudiese ampliar su visión y abrirse a nuevas posibilidades, o al menos establecer criterios más estratégicos para la selección de sus proveedores, a fin de obtener mejores negociaciones y abrir paso a nuevas prestaciones.</p>
<p>✚ En materia de política pública la gran empresa realiza alianzas con instituciones públicas y privadas, así como también participa en foros empresariales buscando siempre la competitividad.</p>	<p>✚ En cuanto a los proveedores, la pyme pudiese ampliar su visión y abrirse a nuevas posibilidades, o al menos establecer criterios más estratégicos para la selección de sus proveedores, a fin de obtener mejores negociaciones y abrir paso a nuevas prestaciones.</p>
<p>Las grandes empresas obtienen muy buenos resultados al poseer la RSE en su gestión, algunos de estos son: aumento en su productividad en al menos un 40% más, mejora en las relaciones personales de los empleados, permitiendo así facilitar el trabajo en equipo, promover una imagen humana de la empresa, transmitir seguridad a los clientes, etc. Mientras que ningún resultado negativo obtenido.</p>	

### **PERSONAS EXPERTAS**

<b><u>Aporte que Expertos han brindado de la temática en estudio</u></b>	<b><u>Conclusión para las PYMES</u></b>
<p>✚ La Responsabilidad Social Empresarial puede ser gestionada perfectamente por cualquier tamaño de empresa.</p>	<p>✚ La Pyme debe de ser conocedora de todo lo que implica la RSE dentro de una empresa, en especial, de los beneficios que puede obtener al mediano y largo plazo, por lo que, este aspecto debe de ser reforzado grandemente y con especial atención para que cada una de las unidades de la empresa se vean involucrados y comprometidos.</p> <p>✚ Los beneficios que puede obtener una pyme van orientados hacia obtener diferenciación, ahorros de diferente</p>
<p>✚ La principal queja que el empresario alega a la hora de incorporar la RSE a la gestión de la empresa es no tener suficientes fondos para esto, debido principalmente al desconocimiento que ellos tiene de la temática.</p>	
<p>✚ Al no incorporar la RSE en su gestión, las empresas pierden de obtener muchos</p>	



<p>beneficios tales como diferenciación, ahorros, empleados orgullos de trabajar en la empresa, disminución en los índices de rotación de personal, acceso a nuevos mercados y principalmente ser sostenible a largo plazo.</p>	<p>índole, disminución en índices de rotación, acceso a nuevos mercados, entre otros.</p>
<p>✚ La situación actual de aprovechamiento respecto a la filosofía de RSE en las PYMES es baja, debido al poco conocimiento que los empresarios tienen de ésta misma temática.</p>	<p>✚ Es importante para el empleado contar con buen ambiente laboral, oportunidades de desarrollo dentro de la misma, estabilidad, buen trato, satisfacción al realizar su trabajo, incentivos, entre otros.</p>
<p>✚ Aparte de un buen salario los empleados buscan en la empresa buen ambiente laboral, oportunidades de desarrollo dentro de la misma, estabilidad, buen trato, satisfacción al realizar su trabajo, incentivos, entre otros.</p>	<p>✚ El aprovechamiento al máximo del recurso humano puede ser reforzado con prestaciones adicionales a los empleados, que no necesariamente pueden ser monetarios; también hay factores que influyen en el comportamiento y rendimiento del trabajador, como lo son: el aporte que esta hace a la sociedad, prestigio de marca, etc. Aspectos que deben de ser tomados en cuenta al momento de facilitarles a las pymes ejercer la RSE</p>
<p>✚ Los demás beneficios que la empresa pueda ofrecerle son más importantes para el empleado que recibir un salario elevado.</p>	<p>✚ Preocuparse por el empleado nunca es una pérdida, siempre y cuando su desempeño sepa ser aprovechado al máximo, por tanto, es importante que las condiciones bajo las cuales el empleado se desenvolverá sean las óptimas para realizar su trabajo eficientemente.</p>
<p>✚ Los factores de empresa influyentes como para generar orgullo en el empleado de trabajar en ella son el aporte que esta hace a la sociedad, prestigio de marca, prestaciones que la empresa pueda otorgarle, que posea valores y principios así como ética empresarial.</p>	<p>✚ Algunos de los elementos que deben de ser incorporados para facilitarles a las pymes ejercer la RSE son: programas de seguridad industrial, programas de capacitación e incentivos, políticas de puertas abiertas y ayuda a la comunidad, programas de cuidado al medio ambiente y cumplimiento a normas</p>
<p>✚ Al tener empleados contentos y orgullosos de la empresa se obtienen buenos resultados, tales como menos rotación laboral, menos ausentismo, mejor ambiente laboral, reducción de accidentes laborales, mejor uso de los recursos de la empresa, buena reputación, así como también una mayor productividad de los mismos empleados.</p>	

<p>✚ El sistema de gestión de RSE deberá de contar con programas de seguridad industrial, programas de capacitación e incentivos, políticas de puertas abiertas y ayuda a la comunidad, programas de cuidado al medio ambiente y cumplimiento a normas propias del rubro, así como elementos que aseguren la retroalimentación del sistema.</p>	<p>propias del rubro, así como elementos que aseguren la retroalimentación del sistema.</p>
<p>✚ Se espera que un 20% de empresas adapten el Sistema de RSE a su gestión, porcentaje que aumentara luego que las empresas comprueben los beneficios que dejan de percibir al no tener el Sistema de RSE en su gestión.</p>	

### **COMUNIDADES ALEDAÑAS**

<p><b><u>Aporte que Comunidades Aledañas han brindado con respecto a las empresas que se ubican cerca de sus hogares</u></b></p>	<p><b><u>Conclusión para las PYMES</u></b></p>
<p>✚ Del total de personas entrevistadas el 97% conoce sobre las actividades que las empresas aledañas a las comunidades desarrollan.</p>	<p>✚ Las comunidades poseen un conocimiento de su entorno, y eso incluye la existencia de empresas que operan a su alrededor, por lo que, perciben de forma directa e indirectamente el actuar de la misma</p> <p>✚ Un % significativo de la población aseguró que las empresas que se ubican en las cercanías de sus viviendas pertenecen al sector que se está abarcando en el estudio</p> <p>✚ Las comunidades han percibido perturbaciones a su salud o</p>
<p>✚ Un dato importante a destacar es que del total de respuestas sobre empresas aledañas a las comunidades, las empresas dedicadas a la elaboración de bebidas y/o alimentos tiene bastante representatividad con un 19% del total.</p>	
<p>✚ El 57% de las personas respondieron que las empresas aledañas a las comunidades <u>causan algún tipo de perturbación a su tranquilidad,</u></p>	

<p><u>salud o bienestar</u>, entre las cuales se destaca en mayor porcentaje la contaminación a medio que estas generan con el 33%, el ruido con el 31% y la generación de altos niveles de ruido con el 19%.</p>	<p>bienestar, por lo que, debe de tomarse en cuenta lo que la empresa transmite hacia afuera, ya sea de forma tangible e intangible.</p>
<p>El 63% consume los productos o ha hecho uso de los servicios que las empresas aledañas generan, dato que representa más del 50% de aceptación, además en relación a la opinión personal sobre dichos productos o servicios destaca con el 17% la buena calidad, con el 16% los buenos precios ofrecidos y con el 31% la cercanía de los mismos.</p>	<p>Más de la mitad de la población consume los productos de las empresas que se ubican en las cercanías a sus comunidades; tomando criterios para escoger los productos, entre los que sobresalen: calidad, precio y la cercanía misma con el establecimiento de venta.</p>
<p>Un dato importante es que, del total entrevistado la mayoría desconoce de los beneficios y/o prestaciones que las empresas brindan a sus empleados (el 60% lo desconoce) y además sobre las respuestas de las prestaciones que se brindan a los empleados que en su mayoría (el 38%) solo se brindan las prestaciones que la ley obliga a las empresas.</p>	<p>Más de la mitad de la población desconoce los beneficios y/o prestaciones que se brindan dentro de la empresa, por lo que, las comunidades quieren evidenciar el lado humano de la empresa.</p>
<p>En relación a las actividades realizadas por parte de las empresas que involucren a las comunidades en su mayoría son actividades de recreación representadas con un 40%. La población quisiera que la empresa se involucrara más con la comunidad.</p>	<p>Las únicas actividades en las que la empresas se han involucrado directamente con la comunidad han sido actividades recreativas, (menos de la mitad de la población lo afirma), las comunidades esperan que la empresa se involucre más con la comunidad.</p>

## **EMPLEADOS**

<p><b><u>Percepción de los empleados con respecto a la RSE dentro de las empresas</u></b></p>	<p><b><u>Concusión para las PYMES</u></b></p>
<p>Los empleados preferiría trabajar para una</p>	<p>El trabajador debe sentirse bien en</p>

<p>empresa ética, con buena reputación y con oportunidades de crecimiento en lugar de laborar en una empresa que permanezca estática, en donde se vea al empleado como un trabajador más, en donde lo único importante es recibir el pago por el trabajo.</p>	<p>su lugar de trabajo para poder desempeñarse eficientemente y no sentirse obligado a hacer el trabajo; el empleado no solo busca la paga por un servicio prestado, sino también, involucrarse y ser parte de un equipo de trabajo, por lo que, al facilitarles a las pymes ejercer la RSE, el factor humano es determinante para la estabilidad del Público Interno, que es uno de los pilares de la RSE.</p> <p>El empleado quiere sentirse importante dentro de la empresa, por lo que, hay que valorar y cuidar al trabajador, de esta forma, indirectamente se está asegurando el trabajo mismo.</p> <p>La imagen que muchos ciudadanos manejan de la RSE se encuentra direccionada hacia el trato que estas empresas brindan hacia sus empleados.</p>
<p>Los empleados aparte de una buena remuneración lo que buscan es buena proyección a futuro y asimismo desean sentirse orgullosos de la empresa para la que trabajan y sentirse parte importante de la misma.</p>	
<p>Los factores más importantes en la determinación de la reputación de una organización como lugar para trabajar son el trato que se da a los empleados y la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.</p>	
<p>Los factores que más influyen para generar el orgullo de los empleados son que la empresa genere un impacto positivo en su vida, la oportunidad de hacer la diferencia, ser reconocida por preocuparse realmente por sus clientes y por ofrecer los mejores productos, ser reconocida por altos estándares éticos y de calidad, trato respetuoso hacia los empleados y contribución a la comunidad que ésta empresa esté realizando.</p>	
<p>Mediante la RSE se logra descenso en la rotación de staff, reducción en la rotación laboral, incrementar la productividad, reducción de costos por ausentismos laboral, incapacidad y quejas por temas de salud.</p>	
<p>La percepción ciudadana vincula nada más la RSE con el buen trato que la empresa da hacia</p>	

los empleados.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ La percepción de los ejecutivos respecto al trato a los empleados es positiva, ya que, es de las dimensiones que más ha avanzado en sus empresas.</li> </ul>	

**GOBIERNO O ENTIDADES REGULADORAS**

- ✘ En El Salvador no existe ninguna normativa que obligue a las empresas a incorporar la RSE a su gestión.
- ✘ Internacionalmente existe la norma 26000, que más q una norma, es una guía.

Esto indica que, legalmente, la pyme no estaría regularizada legalmente en cuanto a ejercer la RSE dentro de empresa.

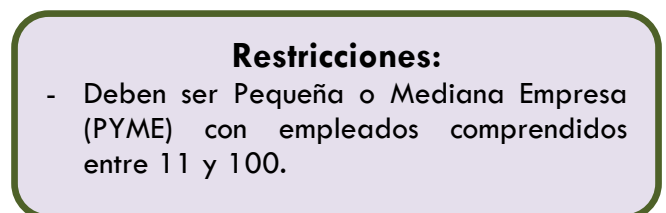
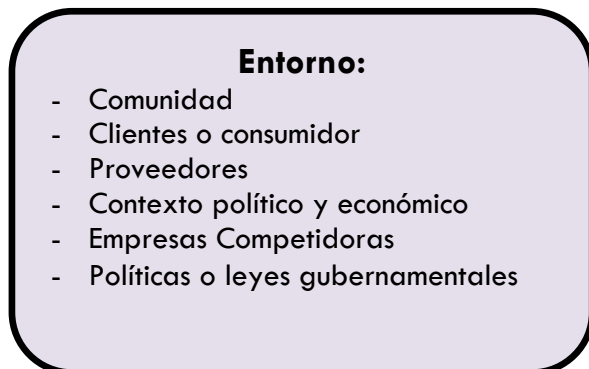
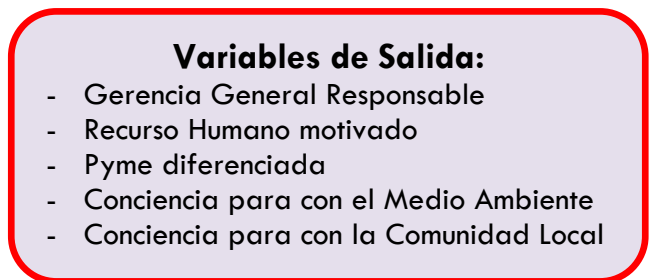
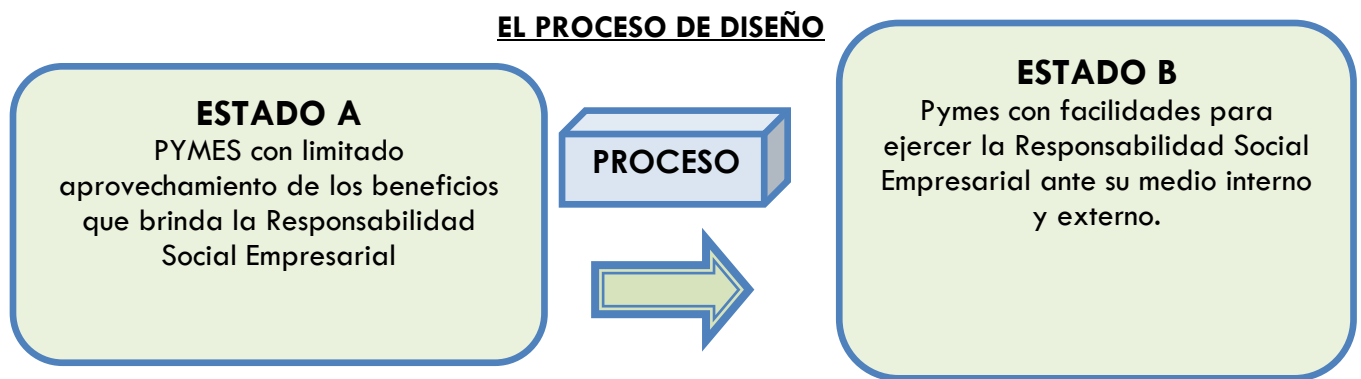
**CLIENTES Y/O CONSUMIDORES**

<b><u>Percepción de los empleados con respecto a la RSE dentro de las empresas</u></b>	<b><u>Concusión para las PYMES</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Los clientes o consumidores contemporáneos no buscan nada mas satisfacer sus necesidades, sino que estos productos a la vez no perjudiquen al medio ambiente o indirectamente a la población.</li> <li>✘ Los consumidores experimentan un nivel de inclinación por los productos que protejan el medio ambiente.</li> <li>✘ Los consumidores prefiere productos que mejoren la calidad de la salud.</li> <li>✘ Los consumidores comprarían productos que contribuyan a reducir la pobreza y que promuevan los derechos humanos</li> <li>✘ Los consumidores cambiarían sus hábitos de consumo, si esto contribuye a generar un mejor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ El comportamiento del consumidor también está innovando y en constante cambio, si bien es cierto que el precio es una variable muy influyente al momento de comprar un producto, hoy también es importante el trasfondo que engloba la compra, quienes más se benefician con la compra y los beneficios indirectos que conlleva el adquirir un producto determinado.</li> <li>✘ El transmitir al consumidor una imagen de solidaridad, confianza y seguridad influye también en su decisión de compra; el empleado por sí mismo es capaz de transmitirle ese mensaje directamente al</li> </ul>

<p>lugar para vivir.</p> <p># Los consumidores cambiarían de una marca a otra que ofreciendo igual calidad, apoye causas sociales, aunque no sea la más barata.</p>	<p>consumidor.</p>
---	--------------------

## 5. CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO

### 5.1 Planteamiento del Problema



## **DEFINICION DE LOS COMPONENTES:**

### **Variables de Entrada:**

- ✦ Gerencia General: Es la encargada de tomar las decisiones más importantes dentro de la empresa, tales como las políticas internas y externas, ética y decidirá la relación que tendrá con los trabajadores, clientes y demás con los que la empresa se relaciona.
- ✦ Recurso Humano: Es la fuerza productiva de la empresa, encargada de cumplir y ejecutar los procesos, actividades o planes que la gerencia así lo ha decidido.
- ✦ Pyme: Es el aparato productivo, en él se realizan los procesos productivos y la cual goza de una determinada reputación, por lo cual en ésta recaen todo tipo de señalamientos ya sean positivos o negativos.
- ✦ Compromiso con el Medio Ambiente: Es la determinada voluntad que se tiene dentro de la empresa a ser amigable con el medio ambiente, dependiendo de ésta así serán las diferentes acciones que se tomen, ya sea para contaminar o para preservar el medio ambiente.
- ✦ Compromiso con la Comunidad Local: Es la determinada voluntad que se tiene dentro de la empresa para trabajar de la mano con la comunidad local, dependiendo de ésta se tomará o no en cuenta en los diferentes proyectos que ésta realice, pudiéndola afectar directamente.

### **Variables de Salida:**

- ✦ Gerencia General Responsable: Es cuando la gerencia general ha tomado conciencia de la necesidad de actuar de manera transparente, ética y responsable para con los públicos de interés con los cuales se relaciona la empresa, buscando la sostenibilidad a largo plazo.
- ✦ Recurso Humano Motivado: Cuando el recurso humano goza de incentivos, presiente que la empresa es ética y que su trabajo es valioso, esto hace que se siente orgulloso de trabajar en la empresa y a la vez motivado, contribuyendo a incrementar la productividad de la misma empresa.

- ✚ Pyme diferenciada: al gozar de buena reputación, producto de buenas prácticas responsables, la empresa logra crear una ventaja competitiva por sobre las demás empresas competidoras llamada diferenciación.
- ✚ Conciencia para con el Medio Ambiente: se da cuando la empresa se compromete a ser amigable con el medio Ambiente, desarrollando así programas para preservarlo.
- ✚ Conciencia para con la Comunidad Local: cuando la empresa está comprometida por desarrollar proyectos que no perjudiquen a la comunidad y al contrario desarrolla programas para beneficiarla, logrando así la buena voluntad de éstas comunidades para con la empresa.

**Proceso de transición entre los estados “A” y “B” del problema:**

En este proceso es donde se conceptualizan y se llevan a cabo las diferentes alternativas (ya sean procedimientos, actividades o fases), que pudiesen dar solución al problema planteado, pudiéndose así dar el cambio de estado.

Este proceso sigue una serie de etapas, las cuales son:

- Definición de lineamientos o requisitos (establecido por normativas) que deberán cumplir las soluciones propuestas.
- Generación de soluciones que pudiesen dar solución al problema planteado y que cumplan los lineamientos o requisitos previamente establecidos.
- Evaluación de las posibles soluciones, en base a ciertos criterios, a fin de encontrar la mejor solución posible.
- Selección de la mejor solución detectada.
- Especificación de la solución seleccionada, detallando todas aquellas etapas, procedimientos, programas, controles y demás, necesarias para que la solución pueda llevarse a cabo.
- Implantación de la solución, siguiendo todos aquellos procedimientos, con el fin de ejecutar la solución previamente definida.
- Control de la solución, llevando a cabo todos los controles necesarios para darle seguimiento a la solución, pudiendo así evaluar constantemente la funcionalidad de la solución seleccionada.



### **Entorno:**

- ✦ **Comunidad:** Se trata del conjunto de personas que comparten una determinada ubicación geográfica con la empresa, que pueden incidir de alguna forma en los proyectos que ésta empresa desarrolle.
- ✦ **Clientes o consumidor:** Son todos aquellos individuos que perciben el resultado del proceso desarrollado por la empresa, que pueden generar condiciones, ya sea de satisfacción o insatisfacción.
- ✦ **Proveedores:** Se trata de aquellas personas, sociedades o empresas que suministra materia prima, utilizada en el proceso productivo que lleva a cabo la empresa para producir los bienes o servicios.
- ✦ **Contexto político y económico:** Se refiere al ambiente político y comercial, que pudiese influir de una determinada manera en el rumbo estratégico de la empresa.
- ✦ **Empresas competidoras:** Son el conjunto de empresas que compiten entre sí, para ser de la preferencia del cliente o consumidor. Estas empresas influyen también en las determinadas medidas estratégicas que debe tomar la empresa para ser más competitiva.
- ✦ **Políticas o leyes gubernamentales:** Son todas aquellas normativas que están dadas por instituciones gubernamentales (constitución política de El Salvador, código de trabajo, reglamentos generales sobre alimentos en este caso). Estas leyes o reglamentos aportan lineamientos que deben ser tomados en cuenta.

### **Planteamiento del Problema**

**¿Cómo lograr que las PYMES del subsector de manufactura: “Elaboración de Alimentos y Bebidas”, responsables del 9.04% de la actividad económica del país, tengan la oportunidad de gozar de los beneficios derivados de la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial?**

## 5.2 Análisis de Alternativas

Luego de planteado el problema, a continuación se detallan las alternativas para las PYMES que pretenden dar solución a dicha problemática:

1. Subcontratación de Consultoría Especializada de RSE
2. Creación de Comité de RSE que ponga en práctica un Sistema de Gestión de RSE

Es necesario que, antes de puntualizar en la descripción de cada una de las alternativas, se establezcan ciertas aclaraciones que permitan entender de forma más concreta cada una de dichas alternativas.

### • Aclaraciones

- Cada una de las alternativas, independientemente de su propuesta incluye que nosotros, como equipo de Trabajo seremos los encargados de diseñar el Sistema de Gestión.
- En el caso de la 1era alternativa, la empresa consultora colaborará con asesorías respecto a lo que puede hacerse para incluir el Sistema de Gestión dentro de las entidades empresariales, pero No harán el diseño de dicho Sistema.
- Para ambas alternativas se diseñará el Sistema de Gestión, la diferencia radica en que para la 2da alternativa no habrá un ente externo que esté al tanto de los detalles que conciernen a las entidades empresariales como tal.

### 5.2.1 Descripción de las alternativas

#### ALTERNATIVA 1: “Subcontratación de Consultoría Especializada de Responsabilidad Social Empresarial”



Esta alternativa está orientada hacia la contratación de una consultora que se especialice en el tema de Responsabilidad Social Empresarial, la cual tendrá a cargo desarrollar en la empresa sus estrategias y prácticas de gestión en cada una de las áreas que incluye la RSE, con el fin de ayudar a las pymes gozar a corto o mediano plazo de los beneficios que conlleva desarrollar prácticas de RSE en la empresa, tanto interna como externa a ésta. Esta consultora deberá de desarrollar sus estrategias en un periodo de dos a cuatro meses, en este tiempo la empresa consultora podrá diseñar, la forma en que la pyme de éste sector pueda incluir la RSE, para

posteriormente dejar las funciones y los cargos que deberán ser tomados en cuenta en la filosofía de gestión de la empresa; el costo aproximado de ello asciende a \$1,400<sup>14</sup>.

**ALTERNATIVA 2: “Creación de Comité de Responsabilidad Social Empresarial que ponga en práctica un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial”**



Esta alternativa está orientada a la creación de un comité dentro de la empresa, que deberá de contar con un mínimo de tres personas, las cuales serán seleccionadas dentro de la misma empresa por el encargado o gerente, y que tendrán a cargo gestionar en forma coordinada las funciones descritas en el

Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial que se plantea diseñar.

Este Sistema de Gestión de responsabilidad Social Empresarial que se plantea diseñar estará orientado a facilitar a las pymes del subsector manufacturero “elaboración de alimentos y bebidas” ejercer la Responsabilidad Social Empresarial tanto a nivel interno como a nivel externo de la Organización, abarcando cada uno de los pilares de la RSE, con especial énfasis en las áreas de: Público Interno, Medio ambiente, Comunidad y Gobernabilidad; esto incluye el desarrollo de las etapas que corresponden a la Planificación, Dirección (para distribuir el trabajo entre los miembros del Comité y para establecer y reconocer las relaciones necesarias), Ejecución (especificar únicamente como deberá de ser implementado) y Control (establecimiento de indicadores que permitan controlar puntos críticos para posteriormente darle seguimiento y dar paso a la retroalimentación); de esta forma, lograr en un mediano o largo plazo los beneficios que actualmente conlleva la adopción de la RSE dentro de una entidad empresarial. Si hubiese necesidad de contar con más personal, puede incluirse a miembros de la familia o a solicitar ayuda con alguna entidad no gubernamental que les oriente más de lleno al momento de la implementación. Es difícil costear directamente El Sistema de Gestión de RSE, ya documentado; sin embargo un margen de costos en donde oscilaría el costo de este sistema asciende a una cantidad de alrededor de \$300 a \$500<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Según el Ing. Mauricio Moncada, consultor de “Moncada y Asociados”.

<sup>15</sup> Según opiniones de expertos y de la Contraparte.

## 5.2.2 Evaluación de las alternativas

Antes de considerar los criterios de selección, es necesario listar las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas:

ALTERNATIVA 1	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Hay un ente empresarial que asume la directamente del diseño de estrategias de gestión de RSE para las pymes de este subsector.</li> <li>✘ Gestión de prácticas confiables gracias a la experiencia de las personas contratadas.</li> <li>✘ Puede transmitir experiencias de otros lugares.</li> <li>✘ No se invierte en contratar personal extra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ El costo que incluye es relativamente significativo.</li> <li>✘ No se involucran tan de lleno los empleados, ya que no han nacido de ellos estas iniciativas.</li> <li>✘ Transferencia del control administrativo y operacional a otras personas.</li> <li>✘ No conoce la empresa, por lo que debe emplear cierto tiempo para familiarizarse con ésta.</li> </ul>

ALTERNATIVA 2	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ El costo es significativamente menor que la otra alternativa.</li> <li>✘ Se involucra en todas las etapas directamente al personal de las empresas</li> <li>✘ Se conocen profundamente las personas y procedimientos de la empresa, incluso sus problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ El Sistema de Gestión de RSE puede expresarse en algún momento de una forma general, en donde cada empresa pueda sentirse que no está satisfaciendo sus necesidades específicas</li> <li>✘ Aumento de la carga de trabajo para el personal ya existente</li> </ul>

<input checked="" type="checkbox"/> Están disponibles las personas dentro de la empresa en todo momento.	<input checked="" type="checkbox"/> Existe la posibilidad de invertir en capacitaciones para que el personal entienda lo que debe de hacerse.
--	---

Para la evaluación de las alternativas, se han considerado 2 criterios de selección:

- **Costo**

Costo (\$)	ALTERNATIVA		Puntos
	1	2	
\$0 a \$500		X	5
\$501 a \$1000			3
Más de \$1000	X		1
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	

- **Aprovechamiento de Recurso Existente**

En este criterio se evaluará la utilización de los recursos con que cuentan las PYMES, la importancia de este criterio se basa en obtener la máxima utilización de los recursos disponibles con el propósito de minimizar el impacto económico de la implantación de una alternativa.

Cantidad de Recursos	Puntos
1 a 2	3
3	5

RECURSO	ALTERNATIVA	
	1	2
Instalaciones Disponibles	X	X
Recurso Humano		X
Mobiliario y Equipo	X	X
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

La puntuación para cada una de las alternativas es la siguiente:

Puntuación de alternativas	
Alternativas	Puntuación
1	4
2	10

De acuerdo a los resultados obtenidos; la alternativa que se selecciona es la alternativa N°2, que corresponde a:

**“CREACIÓN DE COMITÉ DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL QUE PONGA EN PRÁCTICA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL”**

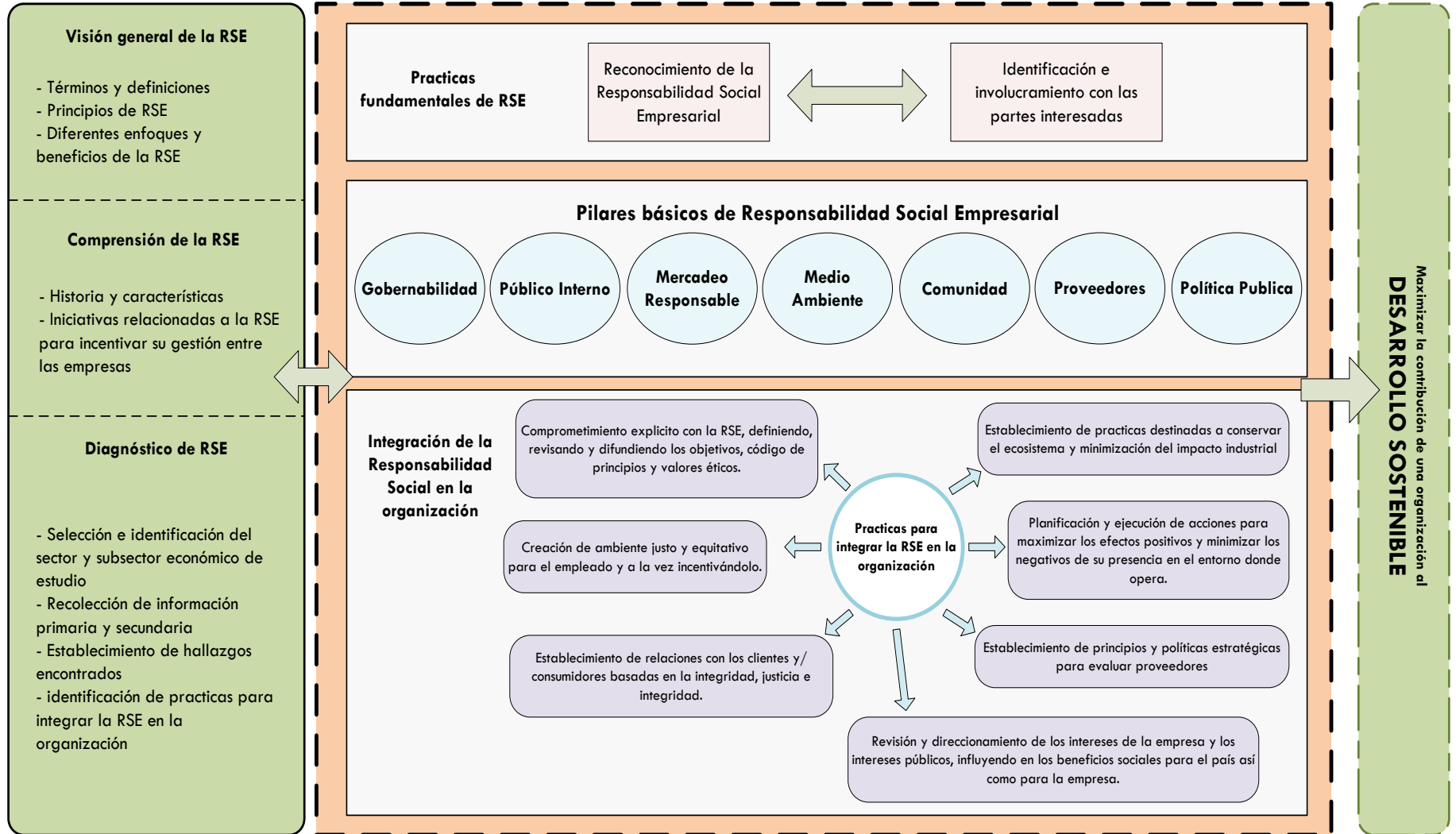
### **5.3 Pre - Conceptualización de la Solución**

#### **5.3.1 Visión General del Sistema de Gestión**

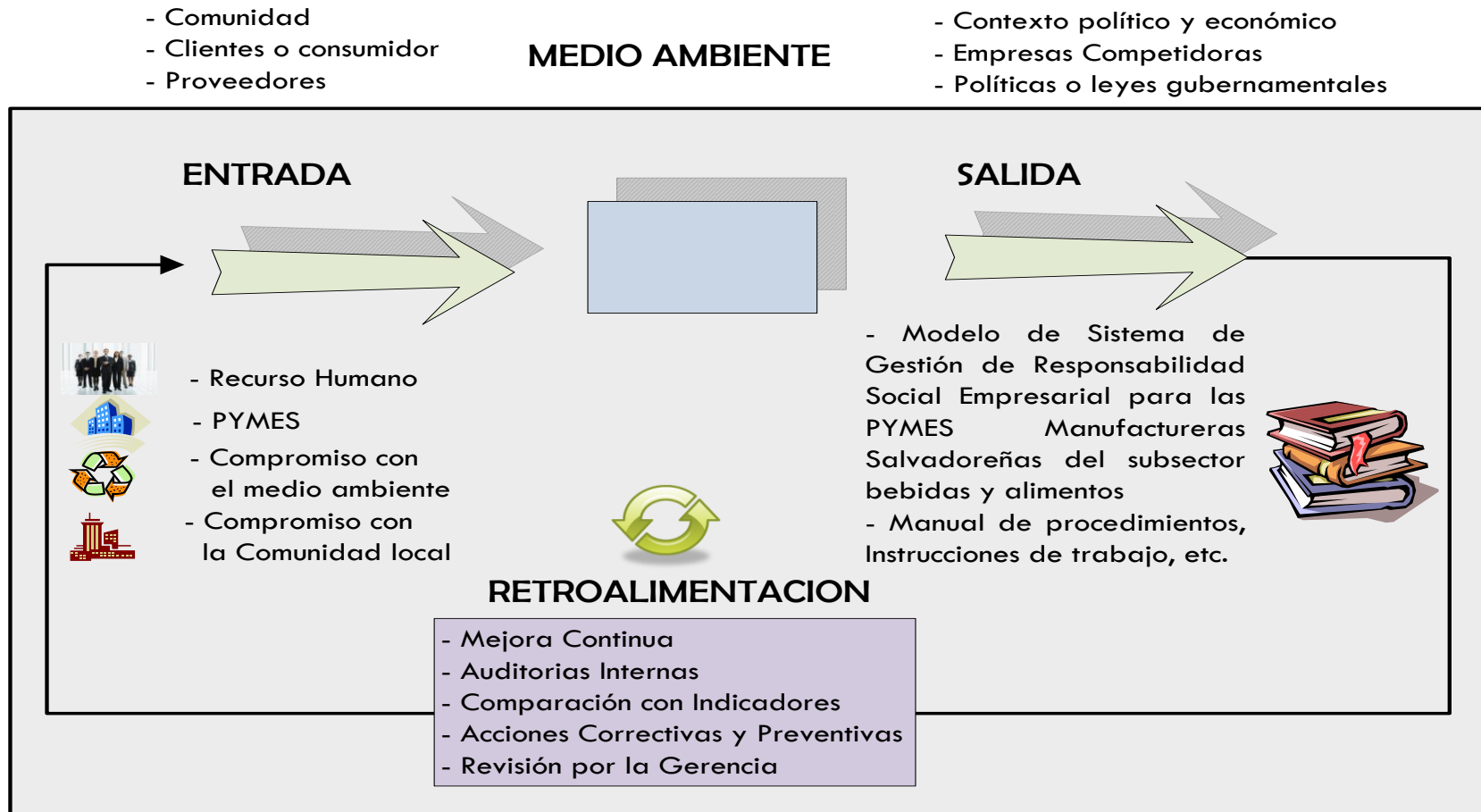
## VISIÓN ESQUEMATICA DEL SISTEMA DE GESTION DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

INSUMOS

PRODUCTO



## SISTEMA DE GESTION DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL





### 5.3.3 Descripción de Áreas y Líneas de Trabajo

Antes de pasar a la descripción de las áreas de RSE, es importante que se tenga bien claro y definido el **concepto de Responsabilidad Social Empresarial** que se ha adoptado para el estudio, por lo que tomamos que:

La RSE es vista como una **Estrategia de Negocios**, en donde tanto la empresa como la Sociedad misma sean capaces de obtener beneficios, incorporando así el enfoque “**ganar – ganar**”, haciendo propicio un ambiente de equidad entre los grupos de interés que se encuentran involucrados.

La RSE no es una cultura de la filantropía, no se busca que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, ya que las empresas están hechas para ser rentables. Esto implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones. Esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza a la empresa mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo y crecimiento económico.

<u>ÁREAS DE RSE</u>	<u>LÍNEAS DE TRABAJO</u>
<b>Gobernabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Orientación Estratégica (Misión y Visión)</li><li>- Cultura (Valores y Código de Principios y Conducta)</li><li>- Compromisos (Políticas)</li></ul>
<b>Público Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Establecimiento de un clima laboral estable</li><li>- Condiciones de Trabajo adecuadas para facilitar la realización de las tareas encomendadas</li><li>- Diálogo Social</li><li>- Salud y Seguridad Ocupacional en el trabajo</li><li>- Desarrollo Humano y formación en el lugar de trabajo</li><li>- Estímulos y Prestaciones Laborales</li><li>- Fomentar los canales de diálogo</li></ul>
<b>Mercadeo Responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial</li><li>- Protección de salud y seguridad de los consumidores</li><li>- Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y sugerencias</li><li>- Acceso a servicios esenciales</li></ul>
<b>Medio Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prevención de la contaminación</li><li>- Uso sostenible de los recursos</li><li>- Adaptación a las condiciones externas</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protección de Medio ambiente</li> <li>- Reciclaje de materiales, insumos y desperdicios</li> </ul>
<b>Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión Social</li> <li>- Relaciones directas y dialogo con la Comunidad local.</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de selección de proveedores.</li> </ul>
<b>Política Pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en asociaciones, foros u otras actividades empresariales.</li> </ul>

### **GOBERNABILIDAD**

Esta área es muy importante, ya que es la dirección de la empresa, la cual debe de basarse en la transparencia, equidad corporativa, rendición de cuentas; por lo que, en el se abarcará el crear o fortaleces una cultura organizacional, en donde se tenga presente lo importante que son los objetivos corporativos y el identificar hacia donde se quiere llegar y buscar el aprovisionamiento de los medios necesarios para lograrlo, por lo que se planificará la incorporación de medidas que permitan que al empresa como entidad propia pueda ubicarse y establecer lo que es y hacia dónde quiere llegar.

### **PUBLICICO INTERNO**

Uno de los recursos más importantes que la Organización posee como tal, es el Recurso Humano, por lo que, es necesario lograr una relación directa con el trabajador y valorar el aporte que puede brindar a la empresa si se le brindan los medios necesarios para lograr los resultados que como entidad empresarial se han planteado.

Se incluyen en este punto aspectos como la no discriminación; la formación continua; la gestión participativa; el equilibrio entre trabajo, familia y tiempos libres; la salud y seguridad en el trabajo, la ética empresarial y la igualdad de género.

Este apartado pretende abarcar la estabilidad del trabajador, teniendo una perspectiva no solo de sus actividades laborales sino verlo como una parte importante de la empresa y estar atentos a sus necesidades y los resultados que está brindando, por lo que se considera importante la incorporación de acciones encaminadas hacia el bienestar del trabajador.

### **MERCADEO RESPONSABLE**

Ofrecer excelencia en la calidad de servicios a los clientes ha sido y sigue siendo uno de los objetivos básicos y esenciales de la actividad de toda empresa. Por ello, una de las líneas

estratégicas en este Plan de Responsabilidad social hace referencia específicamente a la relación con los clientes, para garantizar el diálogo, la transparencia y su satisfacción.

### **MEDIO AMBIENTE**

Un aspecto fundamental que incluye la responsabilidad social es el respeto al medio ambiente. De hecho, es una de las tres premisas del desarrollo sostenible: “prosperidad económica, calidad ambiental y equidad social. Las empresas que persiguen la sostenibilidad no pueden dar cuentas de un solo resultado financiero, sino de un triple balance”. Cualquier actividad tiene un impacto, en mayor o menor medida, sobre el medio. Para minimizar este impacto, un primer paso es identificarlo y evaluarlo, para establecer posteriormente las mejoras necesarias.

Tanto la identificación y evaluación, como los lineamientos de implantación de mejoras, son acciones que contempla esta línea de trabajo y que, juntamente con la acción de disponer de un registro de legislación ambiental que afecta a la actividad y de garantizar su cumplimiento y actualización, forman parte del proceso de adaptación de un sistema que incluya la parte ambiental para todas las pymes de este subsector.

Algunas de ellas ya están llevando a cabo acciones para la mejora de las condiciones medioambientales y, por lo tanto, es necesario ampliar o potenciar dichas acciones; otras representan nuevos retos para mejorar el aspecto ambiental.

### **COMUNIDAD**

Esta línea incluye lo que se conoce por “acción social”, que hace referencia a una amplia gama de acciones, desde el diálogo con la comunidad hasta la inversión monetaria o en especies (tiempo, servicios), donaciones, patrocinio, etc. Es muy importante que se concientice a las pymes que la incorporación de este tipo de acciones es a un ritmo gradual, según las posibilidades de cada entidad empresarial.

### **PROVEEDORES**

Esta área de trabajo incluye las diferentes políticas de aprovisionamiento, mediante las cuales se evaluarán y seleccionarán a los diferentes proveedores de la empresa, y poder así formalizar un compromiso con estos como empresa socialmente responsable.

### **POLITICA PÚBLICA**

Esta área trata sobre las diferentes asociaciones y foros en los que la empresa puede participar, para así estar actualizadas sobre el acontecer y conocimiento empresarial de la actualidad.

#### 5.3.4 Resultados Esperados por cada área de RSE

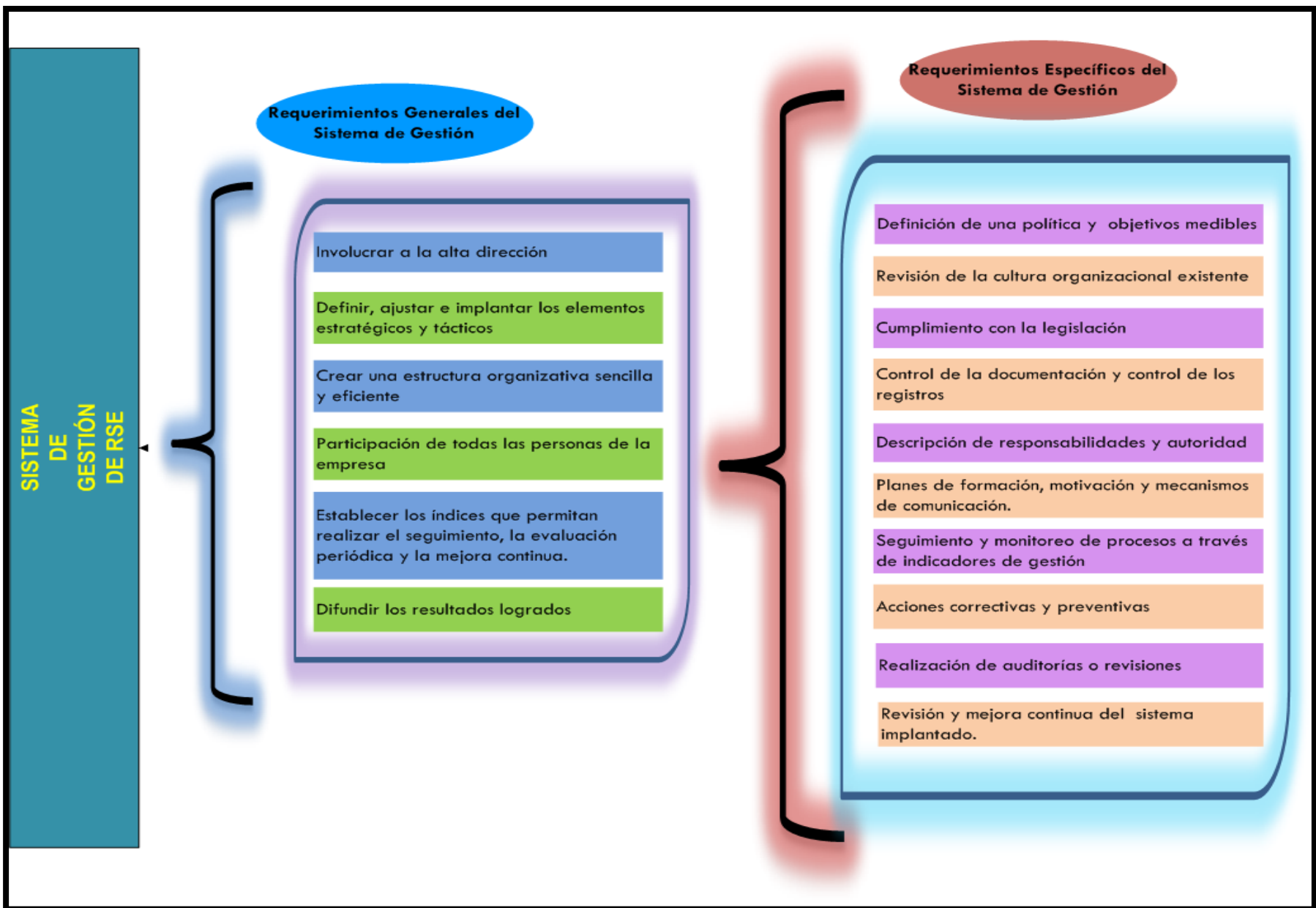
De acuerdo a lo establecido en la etapa de Diagnóstico, las áreas que percibían más oportunidades de mejora son: Gobernabilidad, Público Interno, Mercadeo Responsable, Medio ambiente y Comunidad; sin embargo, las áreas de Proveedores y Política Pública también son tomadas en cuenta, ya que el Sistema de Gestión es acerca de la RSE, por lo que debe incluir los 7 pilares que la conforman.

<b>Áreas de RSE</b>	<b>Problemas identificados</b>	<b>Acciones que pretenden acatarse</b>	<b>Resultados Esperados</b>
<b>Gobernabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más de la mitad de las PYMES no poseen código de principios y valores éticos ni una orientación estratégica</li> <li>- Poca diversidad de las formas utilizadas como medios de comunicación interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de un Código de Principios</li> <li>- Selección y Descripción de Medios de Comunicación Interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar a las pymes de este subsector una cultura de RSE que les permita tener una visión de su entidad empresarial y compromisos a nivel interno y externo. Este aspecto ha sido retomado en la definición de principios y políticas de RSE</li> </ul>
<b>Público Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de programas de capacitación.</li> <li>- Bajos niveles de prestaciones adicionales a la ley</li> <li>- Más de la mitad de las pymes no poseen un Programa de Seguridad Ocupacional</li> <li>- Ausencia del establecimiento formal de los derechos y obligaciones de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Capacitación</li> <li>- Documento que contenga los Derechos y Obligaciones de los trabajadores</li> <li>- Programa de Seguridad Ocupacional</li> <li>- Programa de Estímulos para los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentar formalmente los compromisos que las pymes de este subsector poseen para con sus empleados y directivos mismos, al mismo tiempo estableciendo las obligaciones que los mismos poseen con la entidad empresarial. Esto permitirá crear un ambiente de seguridad en el trabajo y de satisfacción por parte del empleado.</li> </ul>
<b>Mercadeo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más de la mitad de las pymes manifiestan no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Producto,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener un reconocimiento de la importancia que posee</li> </ul>

<b>Responsable</b>	poseer un programa que promueva la mejora en los productos y servicios que ofrecen	Publicidad, Servicio y Atención al cliente	el estar pendiente del producto que se ofrece a los clientes, sus condiciones, la forma en que llega a los consumidores y la forma en que el mismo debe de ser abordado.
<b>Medio Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más de la mitad de las pymes carecen de un plan de emergencias ante catástrofes naturales</li> <li>- Aproximadamente el 70% de las pymes no poseen certificaciones medioambientales</li> <li>- Ausencia de programas de reciclado y establecimiento de políticas orientadas al correcto uso y aprovechamiento de los recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de emergencias ante cualquier desastre natural</li> <li>- Políticas orientadas al uso correcto de los recursos (energía, agua y materiales)</li> <li>- Programas de reciclado</li> <li>- Certificaciones a las que puede aplicar (establecimiento de requisitos mínimos)</li> </ul>	- Fomentar una cultura de pensamiento verde, es decir, fomentar la idea que todo lo elaborado dentro de la empresa posee consecuencias en el medio ambiente, por lo que, debe de promoverse el compromiso de la empresa y todos sus miembros con el cuidado del medio ambiente desde la reutilización de materiales hasta el aprovechamiento óptimo de los recursos.
<b>Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más del 80% de las pymes raras ocasiones han promovido y apoyado acciones en beneficio de la comunidad</li> <li>- Aproximadamente el 50% de las pymes no dan apertura a pasantías u otro tipo de actividades dirigidas a personas externas a la empresa, incluyendo la apertura a nuevas alianzas empresariales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prácticas de Inversión Social que formalice su compromiso con la comunidad</li> <li>- Políticas de Apertura a Estudiantes o Personas externas a la empresa</li> <li>- Apertura a posibles alianzas empresariales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucrar a la empresa con las Comunidades aledañas a la misma, de forma que incluya un compromiso social por parte de la empresa</li> <li>- Dar a conocer las bondades de la empresa a entes externos a la misma, ya sea para contribuir a la formación académica de jóvenes o para futuras alianzas empresariales</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	- Ausencia de criterios específicos que permita tener un panorama más amplio al momento de	- Política de Selección de Proveedores	- Ampliar el horizonte en cuanto a proveedores, teniendo así más variedad para escoger, inclinándose

	seleccionar los proveedores		finalmente al proveedor que más le convenga a la empresa
<b>Política Pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca interacción con otras entidades empresariales</li> <li>- Poca participación en foros empresariales debido en su mayoría al desconocimiento de la ocurrencia de los mismos.</li> <li>- En su mayoría únicamente las jefaturas son las que tienen acceso a la participación de dichos eventos empresariales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Apertura a Foros o Eventos empresariales (hacer hincapié en la inclusión de personas pertenecientes a todos los niveles de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar a la empresa a las actividades externas de promoción empresarial, incluyendo también a los niveles bajos de la empresa, no solo únicamente a las jefaturas</li> </ul>

### 5.3.5 Inclusión de la RSE en las Empresas que conforman el Subsector



### Aclaraciones

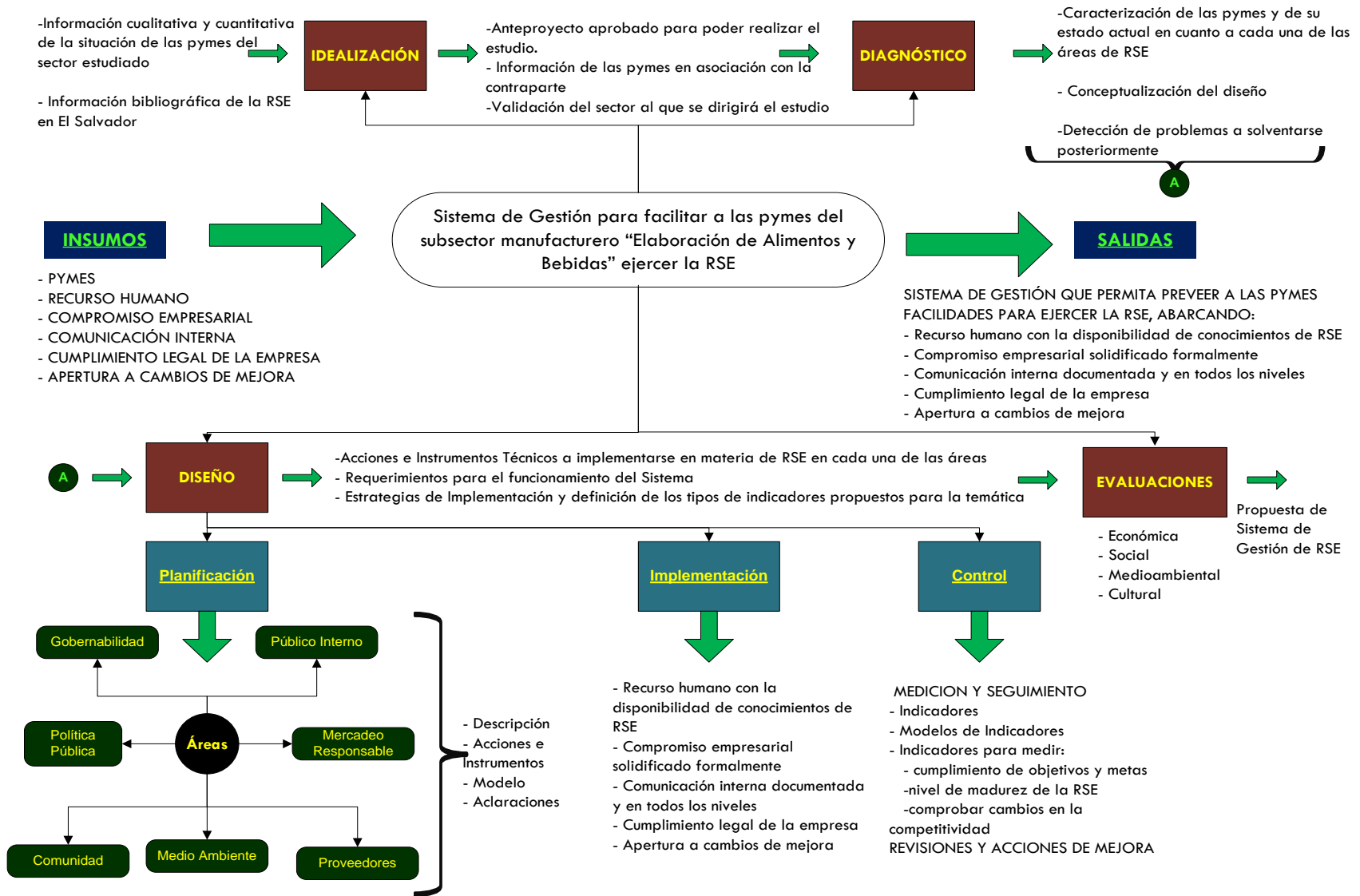
- Las organizaciones que ya tienen sistemas de gestión deberían integrar la RSE en los sistemas existentes y no crear sistemas paralelos. No se justifica un sistema solo para RSE y más si el compromiso es a largo plazo, estos deberían estar unificados.
- La integración de la RSE en los valores y la misión de la empresa debe partir de la dirección y para ello es necesario crear la cultura de RSE en forma horizontal y vertical, un buen liderazgo facilita todo tipo de integración (positiva o negativa).
- Aunque puede sonar obvio, para integrar la RSE en una organización lo primero que debe hacerse es alinear la estrategia de la empresa a los temas de RSE ya que si no hay alineación total entre la estrategia y la RSE los sistemas arrojarán información que luego será necesario re-trabajar.
- Un primer paso, es dar una mirada general al negocio y encontrar aquellos puntos en los que puede integrarse la RSE, para ello un diagnóstico sería recomendable para saber cómo está la organización que podemos y debemos mejorar y cómo construimos valor a partir de la RSE. Esta medición a través del diagnóstico permitirá plantear las estrategias necesarias, que permita una adecuada integración. Por otra parte el diagnóstico permitirá concientizar e identificar a las organizaciones de algunas buenas prácticas de RSE que ya se aplican en forma inconsciente.
- Un Sistema de Gestión debe comenzar con la voluntad de los líderes, transmitir el mensaje hacia todos los colaboradores, porque Sistemas de Gestión sin convicción no resultan, además debe haber comunicación, medición, rendición de cuentas, y conocer casos exitosos de integración.
- Un buen Sistema de Gestión de la RSE debe tener además de liderazgo, planificación, comunicación, clientes, colaboradores, proveedores, comunidad y debe estar vinculada con el medio ambiente. Igualmente deben tener como punto de partida una planificación estratégica orientada a las expectativas de sus stakeholders y contener formación de capacidades internas para toda la organización, desde la inducción.

A continuación se muestra un esquema que permita visualizar la interrelación de cada uno de los elementos que conforman el Sistema de Gestión, detallando las entradas y salidas de cada una de las etapas del mismo



## DIAGRAMA DE RELACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

DIRIGIDO A LAS PYMES DEL SUBSECTOR MANUFACTURERO "ELABORACIÓN DE BEBIDAS Y ALIMENTOS"



## **6. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.

Se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora.

Las cuatro fases del sistema de gestión son:

1. Etapa de Ideación y Diagnóstico (que ha incluido las 2 etapas anteriores)
2. Etapa de Planeación
3. Etapa de Implementación
4. Etapa de Control

De acuerdo a lo que se ha venido realizando del proyecto, se estaría trabajando en la fase de planificación, retomando todo lo más destacado del diagnóstico que permitirá diseñar un Sistema de Gestión que responda a las necesidades de la problemática planteada, por lo que, esta Etapa de Diseño, se segmentará en 3 fases: Planeación, Implementación y Control

### **6.1 Fase de Planeación**

Dentro del proceso, la planificación constituye una etapa fundamental y el punto de partida de la acción directiva, ya que supone el establecimiento de sub-objetivos y los cursos de acción para alcanzarlos.

En esta etapa, se definen las estrategias que se utilizarán, la estructura organizacional que se requiere, el personal que se asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplican en todo el proceso.

Si bien es cierto que el proceso de planificación depende de las características particulares de cada organización, dentro de cualquier proceso formal de planificación, existen perspectivas muy similares en materia de RSE, que pueden ser retomadas por las entidades empresariales que se ven involucradas como lo es la propuesta de metodología

La planeación es una acción transversal porque se realiza en todas las fases del Programa y permite:

- Evitar improvisaciones y establecer de manera organizada los procedimientos y los medios que son necesarios para alcanzar un fin.
- Reconocer las fortalezas y áreas de oportunidad.
- Plantear y asumir retos.
- Aprovechar las mejores circunstancias para alcanzar el propósito deseado.
- Visualizar de manera integral todas las acciones del Programa.
- Determinar objetivos y metas por lograr.
- Atender las fortalezas y áreas de oportunidad registradas en el diagnóstico.
- Plantear la estrategia de cómo desarrollar o fortalecer las competencias, tanto en espacios como en acciones de formación.
- Establecer condiciones de ejecución, así como la temporalidad de las acciones.
- Determinar aspectos importantes de seguimiento, asesoría y evaluación.
- Prever acciones formativas complementarias que no están señaladas en la metodología del Programa, buscando fortalecer su operación. (“Sólo hago lo que está escrito”. ¿Dónde dice lo que debo hacer?)

La planeación es un proceso que va de la mano de su ejecución, por lo que debe haber coherencia y pertinencia en su planteamiento, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la mejor manera posible. Sin embargo requiere un seguimiento a sus estrategias, lo que significa que pueda ser revisada oportunamente para ser enriquecida o modificada si es el caso. Asimismo está la posibilidad de poder planear aquellas acciones que no fueron consideradas desde el inicio del ciclo y que fortalecen el avance de operación del Programa. Por último, la evaluación permanente permitirá obtener información objetiva para valorar si las acciones planeadas fueron las adecuadas, así como la manera de ejecutarlas.

### **6.1.1 Establecimiento de la Estructura Organizativa Modelo**

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Por tanto, teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., es

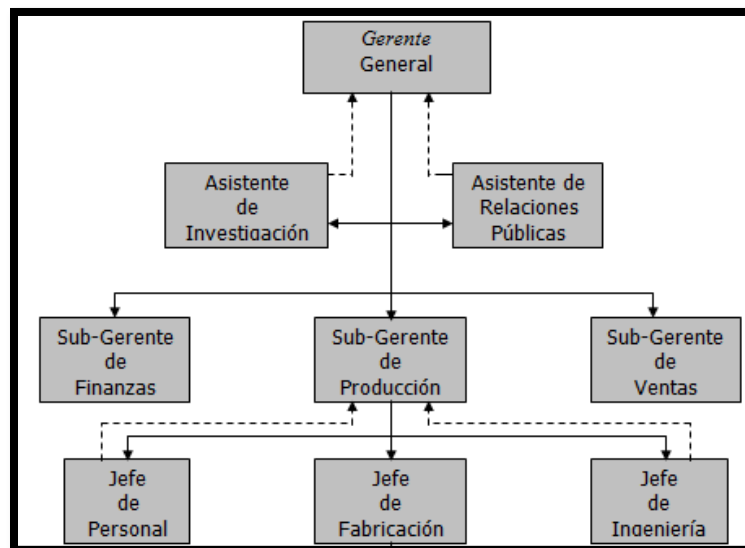
necesario establecer uno que permita visualizar gráficamente como estará comprendido el Comité de RSE dentro de las empresas.

El Comité de Responsabilidad Social Empresarial será el encargado de poner en práctica el Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, el cual estará constituido por 6 personas, miembros de los departamentos que se muestran en la figura (Ver fig.1). Cabe destacar que lo anteriormente dicho puede cambiar de acuerdo a las condiciones que cada empresa del subsector comprendido.

### **Establecimiento del tipo de Organización**

El tipo de Organización que se propone, obedece a diferentes aspectos que han sido retomados de la etapa de diagnóstico; estos aspectos son los siguientes:

- ▣ Las estructuras organizativas que estas empresas poseen en un 80% obedecen a estructuras sencillas, con 2 a 3 niveles organizativos como máximo.



- ▣ La comunicación entre cada nivel organizativo es más directa, ya que no son muchos los niveles jerárquicos y el personal encargado por área o departamento tiene una comunicación directa con el dueño del negocio
- ▣ El porcentaje restante de las empresas que fueron encuestadas obedecen a una estructura bajo esa línea de mando descrita anteriormente pero con más niveles jerárquicos.

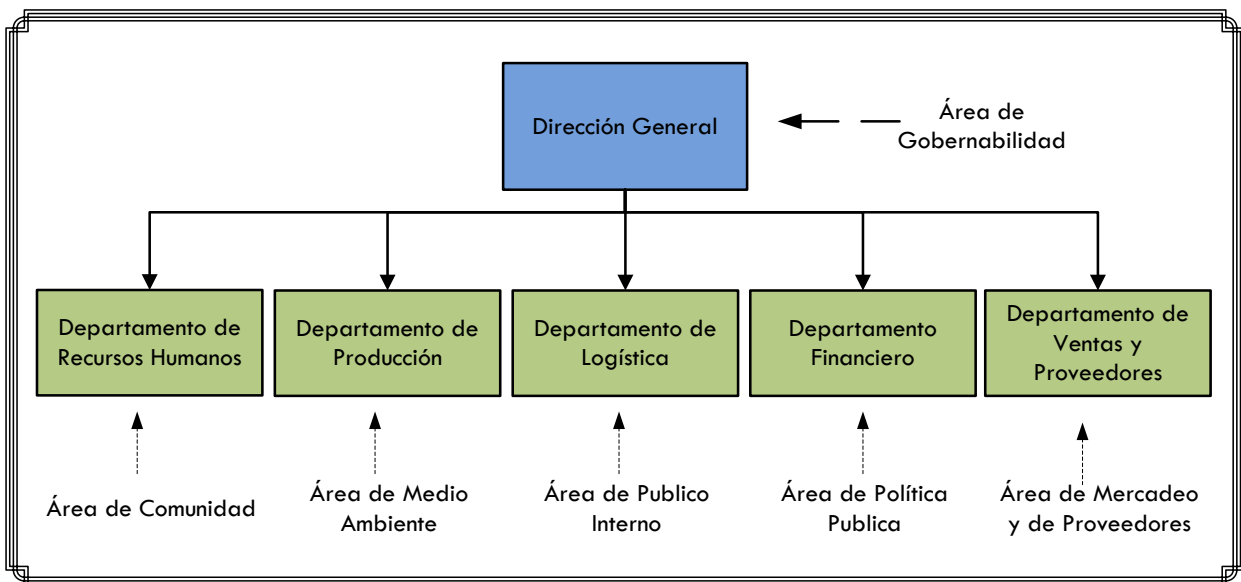
### **Criterios para la designación de áreas de RSE**

Para poder establecer la designación de áreas de RSE, se han tomado en cuenta los departamentos que a nivel organizativo son importantes para el funcionamiento de la empresa; por lo que, los departamentos incluidos en la designación son: Recursos Humanos, Producción, Logística<sup>16</sup>, Financiero, Venta y Compras.

Para asignarle un área de RSE a cada departamento se han tomado en cuenta los siguientes criterios:

- Relación que posee el Departamento con el área de RSE correspondiente.
- Afinidad del Perfil del Trabajador de determinado departamento con los Requerimientos intelectuales del área de RSE
- Compromisos asumidos por los empleados dentro del departamento al que pertenecen (No saturar demasiado de trabajo al empleado)

Es necesario establecer que, de acuerdo a las condiciones que cada empresa del subsector comprenda, el esquema gráfico pudiese cambiar; sin embargo, de forma general se establecen los departamentos o direcciones establecidas para dicho Comité de RSE



**Figura 1: Organigrama del Comité de RSE**

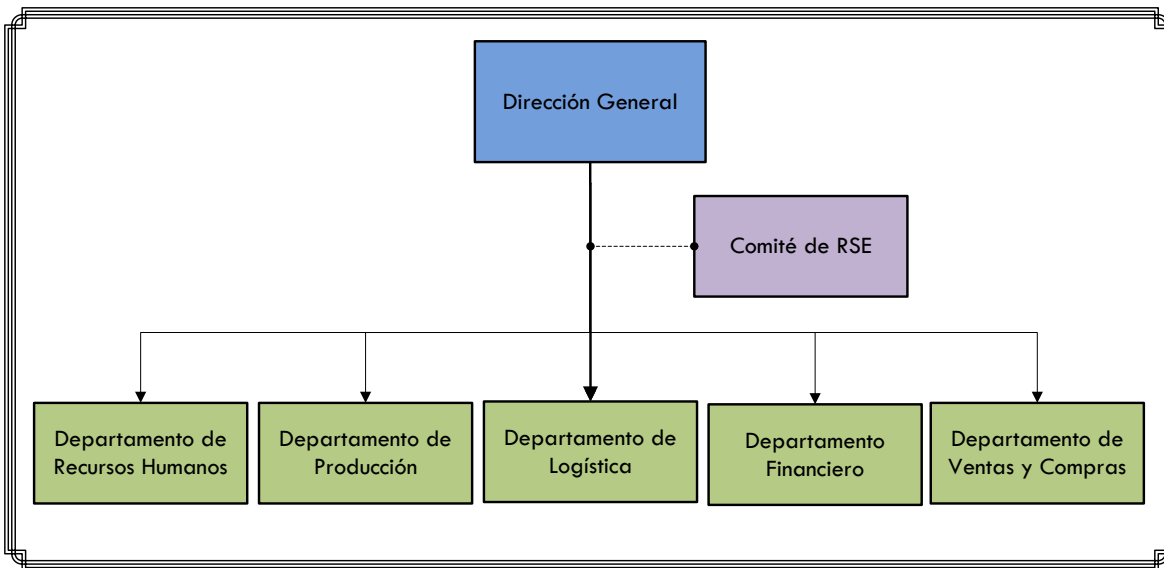
<sup>16</sup> Logística: Departamento encargado del Almacenamiento y Distribución de los Materiales y Productos.

### **Ubicación del Comité de RSE dentro de la Organización de la empresa.**

Para ubicar el Comité de RSE dentro de la estructura organizativa de la empresa se propone utilizar una Organización de tipo Línea – Staff, ya que dentro de la estructura de las pymes la estructura que más se maneja es lineal y con 2 o 3 niveles jerárquicos, por lo que, el comité de RSE tendría un doble papel: uno a nivel informativo y uno con asignación de autoridad para poder implementar los planes diseñados y medir posteriormente los resultados arrojados.

El staff se basa en el principio de especialización funcional y su actividad pura consiste en el asesoramiento; sin embargo, en la práctica no existen departamentos staff puros, pues, además de asesorar, se les encomiendan tareas especializadas que no realizan los departamentos de línea, ocupados en la actividad básica de la empresa.

A continuación se ubica el Comité de RSE dentro del Organigrama de una empresa Modelo



**Figura 2: Organigrama de la Empresa Modelo**

Esta es una propuesta de organización de acuerdo a lo recopilado en la parte de diagnóstico; sin embargo, también debe de ser contemplada la posibilidad de que no todas las empresas posean un organigrama exactamente con todos estos departamentos,

por lo que se proporciona algunas de las opciones que estas empresas pueden adoptar en caso de no poseer la estructura organizativa propuesta:

- Las áreas de RSE correspondientes a Medio Ambiente y Público Interno pueden ser retomadas por el departamento de producción.
- Las áreas de RSE referentes a Comunidad y Política Pública pueden ser abarcadas por el departamento de Recursos Humanos o en su defecto por la parte financiera.
- Ventas puede retomar tanto las áreas de Mercadeo Responsable y de Proveedores, o incluso si el dueño es el encargado del manejo de la cartera de proveedores éste puede identificarse con el trabajo de Ventas o si hay un departamento específico de Marketing, pues debe involucrarse más de lleno a dichas áreas de RSE.

#### **6.1.1.1 Manual de Funciones y Descripción de Puestos**

##### **Manual de Puestos y Funciones**

Este manual debe documentar la información ordenada y específica sobre la ubicación, descripción de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características que subsisten en cada puesto con objeto de que la persona resulte ser idónea al mismo, ya sea para definirlo o actualizarlo, con el fin de que por si mismo constituya una solución dentro de la Institución y se refleje como consecuencia en un mejor funcionamiento de la entidad misma.

A continuación se presenta una propuesta de cómo debería de ir el Manual de Puestos y Funciones; sin embargo, cada empresa tiene la libertad de adoptarlo como más le convenga según su estructura organizativa y la integración del Comité de RSE que ha decidido tomar.

En cuanto al perfil del puesto incluido en el manual, solamente es una sugerencia, como una guía para tener en cuenta al tipo de persona que tendrá a cargo el área de RSE designada; sin embargo queda a juicio de la empresa colocar a la persona que considere conveniente.



# Manual de puestos y funciones





## **OBJETIVOS**

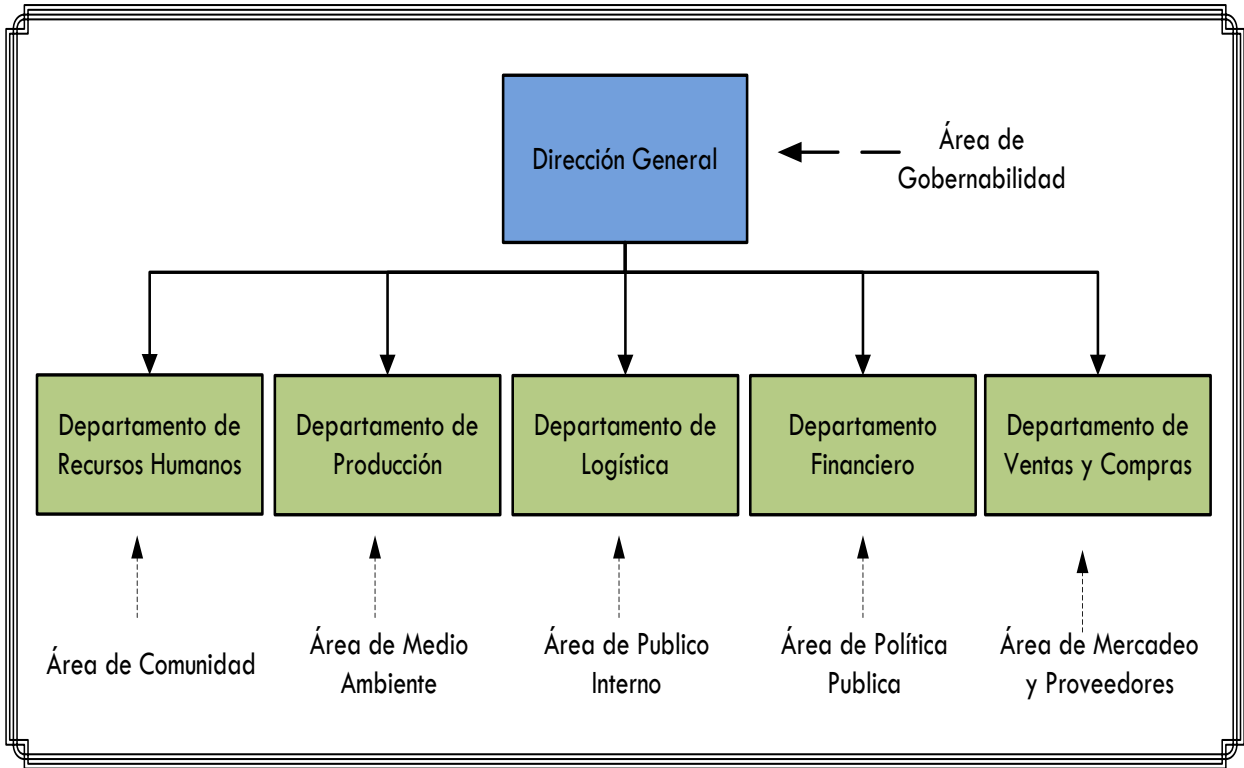
### **Objetivo General:**


Proveer de un instrumento técnico orientado a establecer lo que cada empleado tiene que realizar en cumplimiento de las atribuciones mínimas asignadas a la unidad administrativa donde se desempeña, y en el puesto de trabajo que ocupa, referente al Comité de RSE, detallando funciones y descripción de puestos de trabajo

### **Objetivos Específicos:**

- Disponer de un compendio que reúna las disposiciones relacionadas con la organización y funciones de las unidades administrativas que integran la estructura organizativa de la empresa, y especialmente en lo que se refiere a la descripción de tareas asignadas a los puestos de trabajo, que permita su conocimiento, comprensión y racional aplicación.
- Proveer a los miembros de la entidad empresarial, de un instrumento técnico que debe ser utilizado como guía en la ejecución de sus labores, abonando con ello a establecer condiciones uniformes de administración, comportamiento laboral, entendimiento operativo y de aplicación funcional, todo esto de conformidad con las disposiciones legales que rigen el funcionamiento de la empresa
- Brindar un Manual de Funciones y de Descripciones de Puestos, de acuerdo con criterios técnicos, prácticos y estandarizados de trabajo, que pueda servir de base para propiciar que los empleados ejecuten sus actividades en observancia con lo que éste establece, y las desarrollen con eficiencia y prontitud.
- Contar con un instrumento técnico de trabajo, que contribuya a facilitar los procesos dentro de cada área de RSE, para que orienten a su personal respecto a las tareas que les corresponde desempeñar en el puesto para el que han sido nombrados, y por ende exigir su cumplimiento.

## ORGANIGRAMA




<b>Manual de puestos</b>	<b>Código:</b>	<b>Versión:</b>	
<b>Fecha:</b>		<b>Pág. 1 de 15</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		Director General	
<b>ÁREA:</b>		Gobernabilidad	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>		—	
<b>II. PROPÓSITO GENERAL</b>			
<p>El Director General es el gran ejecutivo, el ejecutivo que, estando por encima de toda la empresa, manda y está al frente de la gestión de la empresa. El Director General, con independencia de las otras personas que le ayuden en sus tareas o en quien tenga delegadas determinadas funciones, es el que dirige la empresa; sin embargo debe estar atento al trabajo que sus subalternos realicen a fin de darle seguimiento a las acciones que decidan tomarse, tomando en cuenta sugerencias por el mismo Comité. Actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la junta de accionistas.</p> <p>Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización, por tanto, debe estar al tanto de lo que el Comité de RSE realiza, aprobando o sugiriendo al comité mismo cuando fuese necesario.</p>			
<b>III. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento estratégico de actividades</li> <li>• Representación legal de la empresa</li> <li>• Definición de la política de RSE y los aspectos estratégicos propios de la empresa (Visión, Misión, Valores, Compromisos y políticas)</li> <li>• Revisión y Autorización de Documentación de los Acuerdos del Comité y de las Acciones que se</li> </ul>			

hayan aprobado


- Evaluación del desempeño del Comité de RSE
- Aprobación de presupuestos e inversiones que la empresa esté dispuesta hacer en materia de RSE
- Autorizar convenios a nombre de la empresa con entidades externas
- Programación y Autorización de Reuniones del Comité
- Autorización de cada acción que se implementará de cada área de RSE
- Dar a conocer al Comité la Situación Económica y Social de la empresa, a fin de que todos vayan encaminados hacia la consecución de metas establecidas de acuerdo a los retos que la misma situación origine.
- Hacer el conglomerado de las evaluaciones que cada área de RSE realizará cada determinado período para evaluar y dar seguimiento al sistema de gestión

#### IV. PERFIL DEL PUESTO

<b>Edad</b>	De 30 en adelante
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Estado civil</b>	Indistinto
<b>Requisitos indispensables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acostumbrado a trabajar en equipo</li><li>• Ser objetivo</li><li>• Actitud de líder</li><li>• Tener don de mando</li><li>• Iniciativa propia</li><li>• Capacidad de toma de decisiones</li><li>• Capacidad de comunicación</li></ul>
<b>Educación</b>	Estudios profesionales en ingeniería industrial, administración o carreras afines. (Se tomará en cuenta el nivel de experiencia dentro de la empresa)
<b>Experiencia</b>	Más de 2 años de experiencia en puestos similares.

<b>Manual de puestos</b>	<b>Código:</b>	<b>Versión:</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>Pág. 1 de 15</b>		
<b>V. IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		Encargado de Comunidades	
<b>ÁREA:</b>		Comunidad	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>		Director general	
<b>VI. PROPÓSITO GENERAL</b>			
<p>El encargado de dirigir las acciones de RSE dirigidas a la Comunidad proviene del departamento de Recursos humanos, por lo que, debe tener una amplia visión de la perspectiva social y de las posibles necesidades que las comunidades aledañas viven y que en la medida de las posibilidades de la empresa puedan ser solventadas directa o indirectamente por la empresa. Estas acciones deben ir enfocadas en el mejoramiento del entorno y calidad de vida de estas personas y que puedan ser respaldadas por la empresa.</p>			
<b>VII. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Evaluación de las consecuencias que la empresa genera hacia las comunidades</li> <li>✚ Definición de Estrategias de comunicación con las comunidades aledañas</li> <li>✚ Trabajo en equipo con las demás áreas de RSE</li> <li>✚ Elaboración de propuestas de mejoras internas que no tengan consecuencias negativas en la población</li> <li>✚ Dar a conocer los objetivos, metas y resultados de cada una de las acciones que sean aprobadas para su implementación en materia de RSE en el área que le compete</li> <li>✚ Brindar al Comité su plan de trabajo y los resultados obtenidos, a fin de dar seguimiento a las acciones que se realicen.</li> </ul>			
<b>VIII. PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>Edad</b>		Entre 25 y 40 años	

<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Estado civil</b>	Indistinto
<b>Requisitos indispensables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Acostumbrado a trabajar en equipo</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Ser objetivo</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Con tendencias al trabajo social</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa propia</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de toma de decisiones</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de comunicación</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de formulación de propuestas puntuales</li> </ul>
<b>Educación</b>	Estudios profesionales en psicología, administración de empresas o afines. (El nivel de experiencia en la empresa será tomado en cuenta)
<b>Experiencia</b>	Experiencia en las actividades del puesto (No Indispensable)

<b>Manual de puestos</b>	<b>Código:</b>	<b>Versión:</b>	
<b>Fecha:</b>		<b>Pág. 1 de 15</b>	
<b>IX. IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		Encargado de Medio Ambiente	
<b>ÁREA:</b>		Comunidad	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>		Director general	
<b>X. PROPÓSITO GENERAL</b>			
<p>El encargado de dirigir las acciones de RSE con respecto al Medio ambiente proviene del departamento de Producción, por lo que, debe tener conocimientos a cerca de Planes de Emergencias Medioambientales, controles en cuanto al manejo de los recursos (en cuanto a energía, agua y materiales), programas de reciclaje y de las acciones que pueden tomarse a futuro para poder aplicar a una certificación. Esta persona debe conocer como se manejan los recursos en la planta, bodegas y áreas administrativas y de los efectos que determinados materiales pueden tener a nivel interno de la empresa y a nivel externo de la misma.</p>			
<b>XI. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Elaboración de planes de emergencias medioambientales de acuerdo a las características y posibilidades de la empresa.</li> <li>✘ Elaboración de planes de mejoras</li> <li>✘ Comprometer a los subalternos al cumplimiento de los planes diseñados</li> <li>✘ Trabajo en equipo con las demás áreas de RSE</li> <li>✘ Promover las acciones medioambientales a nivel interno de la empresa</li> <li>✘ Dar a conocer los objetivos, metas y resultados de cada una de las acciones que sean aprobadas para su implementación en materia de RSE en el área que le compete</li> <li>✘ Brindar al Comité su plan de trabajo y los resultados obtenidos, a fin de dar seguimiento a las acciones que se realicen.</li> <li>✘ Establecer lineamientos y buscar el cumplimiento de los mismos para poder aplicar en el futuro a</li> </ul>			

una certificación medioambiental o de otra índole, que le brinde a la empresa.

## **XII. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Edad</b>	Entre 25 y 40 años
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Estado civil</b>	Indistinto
<b>Requisitos indispensables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acostumbrado a trabajar en equipo</li><li>• Ser objetivo</li><li>• Con tendencias al trabajo social</li><li>• Iniciativa propia</li><li>• Capacidad de toma de decisiones</li><li>• Capacidad de comunicación</li><li>• Capacidad de formulación de propuestas puntuales</li></ul>
<b>Educación</b>	Estudios profesionales en Ingeniería Industrial, administración de empresas o afines (Se tomará en cuenta el nivel de experiencia que posee dentro de la empresa)
<b>Experiencia</b>	Experiencia en las actividades del puesto (No Indispensable)




<b>Manual de puestos</b>	<b>Código:</b>	<b>Versión:</b>	
<b>Fecha:</b>		<b>Pág. 1 de 15</b>	
<b>XIII. IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		Encargado de Público Interno	
<b>ÁREA:</b>		Público Interno	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>		Director general	
<b>XIV. PROPÓSITO GENERAL</b>			
<p>El encargado de dirigir las acciones de RSE dirigidas al Público Interno proviene del departamento de Logística, por lo que, debe tener conocimientos de las condiciones bajo las cuales trabajan los empleados, esto en la parte operativa y administrativa. También debe estar al tanto del uso de equipos de seguridad industrial y la verificación que los trabajadores los usen correctamente, la constante formación de los trabajadores y de las prestaciones empresariales que poseen, estableciendo así si el ambiente y el clima laboral es el adecuado para el correcto desenvolvimiento en las tareas que al empleado le sean encomendadas.</p>			
<b>XV. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Elaboración de planes de mejoras</li> <li>☒ Comprometer a los subalternos al cumplimiento de los planes diseñados</li> <li>☒ Trabajo en equipo con las demás áreas de RSE</li> <li>☒ Promover las acciones de mejoras a nivel interno de la empresa</li> <li>☒ Promover programas de seguridad ocupacional a nivel interno, tanto operativo como administrativo</li> <li>☒ Elaboración y Presentación de programas de incentivos a los empleados apegados a las posibilidades de la empresa</li> <li>☒ Promover la programación de capacitaciones a nivel interno que permita mejorar el trabajo realizado en la empresa</li> <li>☒ Dar a conocer los objetivos, metas y resultados de cada una de las acciones que sean</li> </ul>			

aprobadas para su implementación en materia de RSE en el área que le compete


- Brindar al Comité su plan de trabajo y los resultados obtenidos, a fin de dar seguimiento a las acciones que se realicen.

#### **XVI. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Edad</b>	Entre 25 y 40 años
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Estado civil</b>	Indistinto
<b>Requisitos indispensables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Acostumbrado a trabajar en equipo</li><li>■ Ser objetivo</li><li>■ Con alto nivel de organización</li><li>■ Iniciativa propia</li><li>■ Capacidad de toma de decisiones</li><li>■ Capacidad de comunicación y manejo de personal</li><li>■ Capacidad de formulación de propuestas puntuales y acciones de mejora</li><li>■ Con adecuado desenvolvimiento frente a otros.</li></ul>
<b>Educación</b>	Estudios profesionales en Ingeniería Industrial, de preferencia, administración de empresas o afines (Se tomará en cuenta el nivel de experiencia que posee dentro de la empresa)
<b>Experiencia</b>	Experiencia en las actividades del puesto (No Indispensable)

<b>Manual de puestos</b>	<b>Código:</b>	<b>Versión:</b>	
<b>Fecha:</b>		<b>Pág. 1 de 15</b>	
<b>XVII. IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		Encargado de Política Pública	
<b>ÁREA:</b>		Público Interno	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>		Director general	
<b>XVIII. PROPÓSITO GENERAL</b>			
<p>El encargado de dirigir las acciones de RSE dirigidas a la Política Pública proviene del departamento Financiero, por lo que debe de conocer si el estado financiero de la empresa le permite invertir en foros empresariales, capacitaciones, formaciones, etc. Debe también de estar al tanto de las necesidades que la empresa posee en cuanto a formación y relación con otras entidades empresariales para poder ofrecer programas de inversión en formaciones que la empresa pueda aprovechar, según sean las necesidades mismas.</p>			
<b>XIX. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Diseñar programas de participación en foros empresariales que sean de interés y provecho para la empresa.</li> <li>✘ Evaluar la participación de la entidad empresarial en foros, capacitaciones externas y demás formación necesaria para mejorar las técnicas de trabajo interno</li> <li>✘ Presentar informes en donde se detallen las inversiones en concepto de política pública y los resultados esperados de las acciones que pretenden realizarse bajo ese concepto.</li> <li>✘ Cuantificar los beneficios que se obtendrán por la inversión en política pública</li> <li>✘ Comprometer a los subalternos al cumplimiento de los planes diseñados</li> <li>✘ Dar a conocer los objetivos, metas y resultados de cada una de las acciones que sean aprobadas para su implementación en materia de RSE en el área que le compete</li> <li>✘ Brindar al Comité su plan de trabajo y los resultados obtenidos, a fin de dar seguimiento a las acciones que se realicen.</li> </ul>			

<b>XX. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Edad</b>	Entre 25 y 40 años
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Estado civil</b>	Indistinto
<b>Requisitos indispensables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Acostumbrado a trabajar en equipo</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Ser objetivo</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Con alto nivel de organización</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa propia</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de análisis financiero</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de comunicación y manejo de personal</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de formulación de propuestas puntuales y acciones de mejora</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Con adecuado desenvolvimiento frente a otros.</li> </ul>
<b>Educación</b>	Estudios profesionales en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, o afines. (Se tomará en cuenta el nivel de experiencia que posee dentro de la empresa)
<b>Experiencia</b>	Experiencia en las actividades del puesto (No Indispensable)

<b>Manual de puestos</b>	<b>Código:</b>	<b>Versión:</b>	
<b>Fecha:</b>		<b>Pág. 1 de 15</b>	
<b>XXI. IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		Encargado de Mercadeo y Proveedores	
<b>ÁREA:</b>		Mercadeo y Proveedores	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>		Director general	
<b>XXII. PROPÓSITO GENERAL</b>			
<p>El encargado de dirigir las acciones de RSE dirigidas a Mercadeo y Proveedores proviene del departamento de Ventas y Compras, por lo que debe de conocer la situación actual tanto con los clientes externos como con los proveedores, esto permitirá establecer mejoras de comunicación y negociación entre ambas partes. El encargado deberá de establecer mejoras que permitan ganar y mantener la confianza de los clientes y proveedores mediante prácticas responsables de mercadeo, cuantificando finalmente los resultados que se esperan obtener por la implementación de dichas prácticas, esto incluye un seguimiento no solo para clientes sino también para proveedores, contemplando la selección de los mismos en base a criterios definidos y Aprobados por el Comité</p>			
<b>XXIII. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Diseñar prácticas de Mercadeo Responsable que la empresa pueda financiar y pueda ver resultados</li> <li>✘ Elaborar propuestas de Desarrollo del Producto, a fin de poder ofrecer productos saludables a los consumidores</li> <li>✘ Elaborar el manual de marca, darle seguimiento y establecer las mejoras necesarias para su eficiente aprovechamiento</li> <li>✘ Establecer políticas de selección de proveedores que le permita trabajar con insumos de calidad cuya repercusión al medio ambiente sea mínima y que se adecúe a las posibilidades adquisitivas de la empresa</li> <li>✘ Llevar un control de las mejoras realizadas a los productos y de los niveles de aceptación de los mismos en el mercado, aparte del aporte que tiene como consecuencia al medio ambiente y a la calidad de vida de las personas</li> </ul>			

- ☒ Cuantificar los beneficios que se obtendrán por la inversión en esta área
- ☒ Comprometer a los subalternos al cumplimiento de los planes diseñados
- ☒ Dar a conocer los objetivos, metas y resultados de cada una de las acciones que sean aprobadas para su implementación en materia de RSE en el área que le compete
- ☒ Brindar al Comité su plan de trabajo y los resultados obtenidos, a fin de dar seguimiento a las acciones que se realicen.

**XXIV. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Edad</b>	Entre 25 y 40 años
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Estado civil</b>	Indistinto
<b>Requisitos indispensables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Acostumbrado a trabajar en equipo</li> <li>☒ Ser objetivo</li> <li>☒ Con alto nivel de organización</li> <li>☒ Iniciativa propia</li> <li>☒ Habilidades de Negociación</li> <li>☒ Capacidad de comunicación</li> <li>☒ Capacidad de formulación de propuestas puntuales y acciones de mejora</li> <li>☒ Con adecuado desenvolvimiento frente a otros.</li> <li>☒ Inclinación al Servicio al cliente</li> </ul>
<b>Educación</b>	Estudios profesionales en mercadeo, administración de empresas, ingeniería industrial o afines, (también se tomará en cuenta el nivel de experiencia que posee en la empresa)
<b>Experiencia</b>	Experiencia en las actividades del puesto (No Indispensable)

## **6.1.2 Diseño de Planes de Actuación en materia de RSE**

El Sistema de Gestión como tal estará integrado por planes de actuación en cada una de las áreas propias de la RSE; por lo que, la propuesta de acciones para cada área a groso modo se encuentra conformada de la siguiente manera:

### **GOBERNABILIDAD**

- Elaboración de un código de principios
- Selección y Descripción de Medios de Comunicación Interna

### **PÚBLICO INTERNO**

- Programas de capacitación
- Documento que contenga los derechos y Obligaciones del trabajador
- Programa de Estímulos para los trabajadores
- Programa de Seguridad Ocupacional

### **MERCADEO RESPONSABLE**

- Política de Producto, Publicidad, Servicio y Atención al Cliente

### **PROVEEDORES**

- Políticas de Selección de Proveedores

### **MEDIOAMBIENTE**

- Plan de Emergencias ante cualquier desastre natural
- Políticas orientadas al uso correcto de los recursos (energía, agua y materiales)
- Programas de Reciclado
- Certificaciones a las que puede aplicar (establecimiento de requisitos mínimos)

### **COMUNIDAD**

- Prácticas de inversión social que formalice su compromiso con la comunidad
- Política de Apertura a Estudiantes o Personas Externas a la Empresa
- Apertura a Posibles Alianzas Empresariales

## **POLITICA PÚBLICA**

- Política de Apertura a Foros o Eventos Empresariales (hacer hincapié en la inclusión de personas pertenecientes a todos los niveles de la empresa)

A continuación se procede a especificar cada una de las acciones por área de RSE

### **6.1.2.1 Acciones en Materia de Gobernabilidad**

En este apartado se contemplara los pasos para creación de políticas dentro de la empresa que incluyan la RSE además de los pasos para la creación de un código interno de conducta dentro de la empresa:

#### **▪ Políticas y orientación estratégica (Misión y visión) de RSE**

- Definiciones
- Beneficios
- Pasos para su creación
- Modelo de política de RSE, misión y visión

#### **▪ Código de conducta**

- Definiciones
- Beneficios
- Pasos para su creación
- Modelo de política de RSE

### **Políticas y orientación estratégica (Misión y visión) de RSE**

#### **▣ Políticas de RSE**

En general, las políticas son directrices para la toma de decisiones. Una vez establecidas, cada vez que haya que tomar una decisión no será necesario comenzar desde el principio otra vez, por lo que las políticas reflejan la "personalidad" de la compañía, he aquí la importancia de tenerlas claras.

Las políticas (sustentadas en principios), adaptadas por una PYME comprometida con la Responsabilidad Social Empresarial, deberán estar enmarcadas en un compromiso empresarial con el desarrollo sostenible, que implícitamente contendrá el compromiso con los diversos grupos de interés con los que ésta se relaciona.



## ▣ Orientación estratégica (Misión y visión )



Para comenzar a implementar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial es importante que se definan la misión, visión y valores que orientarán el quehacer cotidiano y futuro de la empresa bajo los principios de RSE.

La misión puede ser entendida, en términos simples, como el objetivo general, metas o lo que la empresa quiere lograr con su negocio. Su definición permite visualizar sus expectativas o aspiraciones y el sentido o razón de ser de la empresa.

Ahora bien, para implementar la RSE, es importante que la misión que se establezca para la empresa incorpore no sólo su sentido en términos de emprendimiento económico, como ofrecer el mejor producto en el mercado, ser la empresa pionera o líder en la venta de tal servicio, sino que además integre valores, tales como calidad, eficiencia, transparencia, entre otros; todos ellos vinculados con las formas en la que la empresa se compromete tanto con sus empleados como con la comunidad y el cuidado al medioambiente. Una misión definida en forma integral, por tanto, incorpora valores que reflejan su compromiso con la RSE.

Un ejemplo de una misión sin RSE es: “ofrecer el mejor producto en el mercado”, y una misión con RSE agregaría: “mediante un trabajo conjunto con nuestros proveedores y trabajadores, un sistema de producción limpio que respete el medioambiente y considere la opinión de nuestros consumidores”.

Unido a lo anterior, la visión de la empresa debe reflejar los sueños que una empresa tiene. Una visión definida bajo el enfoque de la RSE, debe incorporar aspiraciones relacionadas con su contribución al desarrollo sostenible, respondiendo a la pregunta ¿de qué manera la empresa, mediante su producto o servicio, contribuye al desarrollo de las personas y comunidad que afecta? Un ejemplo de visión definida considerando la RSE sería: “contribuir con nuestro producto a que las personas mejoren su calidad de vida, aumentando sus posibilidades y bienestar”.

Tanto en la definición de la misión como de la visión es fundamental incorporar la participación activa de los trabajadores, mediante su opinión acerca de la pertinencia y aplicabilidad. Una vez que se han definido estos elementos, deben ser publicados en los canales de comunicación interna, y en lo posible, dejarlos anunciados en un lugar donde todo miembro de la empresa pueda leerlos. Una manera de darlos a conocer a los nuevos trabajadores, es entregándolos como un anexo al contrato de trabajo, de modo que ellos, desde su incorporación, tengan conciencia de la importancia y relevancia que tiene la misión y la visión en la empresa.

#### **■ Beneficios de la aplicación de políticas y orientación estratégica**

La creación de políticas y la revisión estratégica encaminada hacia la RSE dentro de la empresa ayuda a generar una serie de beneficios que con su implementación pueden aportar a la sostenibilidad y rentabilidad responsable de las empresas. Algunos de estos beneficios son:

- Tener una gestión responsable en temas éticos y de transparencia al interior de la empresa, generando un lenguaje y comportamiento común entre los miembros de la empresa.
- Generar marcos éticos que disminuyen la incertidumbre respecto de cómo actuar frente a determinadas situaciones de conflicto de interés.
- Elevar los niveles de satisfacción de los trabajadores, al dotar de sentido el trabajo diario de ellos.
- Propiciar un mejor clima interno por el fomento de las adecuadas relaciones laborales.
- Incrementar el compromiso de los empleados con la empresa, disminuyendo la rotación, ya que éstos perciben que ocupan un lugar relevante en los ámbitos de gestión de la organización.
- Fidelizar al cliente, por ejemplo a través de un buen sistema de atención de reclamos, y ofreciendo un eficiente servicio.
- Ayudar a evitar conflictos que pueden afectar la relación de la empresa con la comunidad en donde se inserta.
- Ayudar a fortalecer la reputación corporativa de la empresa, en un mercado altamente competitivo.

- Ayudar a mejorar las relaciones con los proveedores, enfocándose en la relación a largo plazo, y la generación de una cadena de valor sustentable.
- Contribuir a la construcción de una sociedad ambientalmente más responsable, al promover prácticas en los diferentes públicos de interés, como clientes, público interno, comunidad y proveedores.

Es importante considerar que con la sola creación de políticas de RSE o la orientación de la misión y visión de la empresa hacia la RSE no es suficiente, es de tratar de formar a la empresa en todos los ámbitos que contempla la RSE y al final crear consistentes mecanismos de evaluación que permitan medir y registrar cada paso que la empresa dé hacia la formación de una empresa altamente responsable dentro de su gestión, de manera de poder desarrollar estrategias de mejoramiento continuo.

## **▣ Pasos para la creación de políticas y orientación estratégica**

### **✚ Paso 1 Decisión de la alta dirección**

La dirección de la empresa es la encargada de dar los primeros pasos para la iniciativa de la creación de transformación de las políticas, misión y visión en el contexto de Responsabilidad empresarial.

### **✚ Paso 2 Conformación de un equipo que lo dinamice**

La formación del equipo ya se realizó anteriormente, el equipo encargado de dinamizar la creación de políticas y de orientación estratégica de RSE será el comité de responsabilidad social empresarial que será creado en la empresa.

### **✚ Paso 3 Revisión o creación de Políticas de RSE**

En este punto se procede a realizar un análisis de las políticas actuales de la empresa, lo que se pretende es determinar si dichas políticas están acorde a las nuevas directrices que la empresa está adoptando en el marco de Responsabilidad empresarial. Si la empresa en la actualidad no cuenta con ninguna política se procederá a la creación de las mismas, para este paso se recomienda hacer reuniones con todo el personal de la empresa o lo más recomendable sería seleccionar parte del personal en donde todos los niveles de la empresa se encuentren representados. Para

la creación o revisión de las políticas de la empresa ya existentes se procederá de la siguiente manera:

1. Convocatoria a reuniones
2. El comité dará a conocer la importancia de la adopción de la Responsabilidad social empresarial en las políticas de la empresa, en este punto se debe hacer hincapié en la todos los pilares que conforman la RSE.
3. El comité será el encargado de dar lectura a las políticas actuales si se cuentan con ellas, caso contrario se procederá a la creación de las mismas
4. Se procederá a la realización de lluvia de ideas en la cual se pretende obtener gran cantidad de opciones las cuales serán analizadas posteriormente.
5. El comité procederá a la agrupación de todas las ideas y al análisis de las mismas.
6. Se analizaran las ideas recabadas y se procederá a la realización de una primera versión de las políticas de la empresa en el marco de RSE.

#### Paso 4 Revisión o creación de misión y visión en marco de RSE

En primera instancia se procede al análisis de la Misión y Visión de su organización. Dicha Misión y Visión, más allá de resumir las metas y aspiraciones, seguramente revele valores y la cultura empresarial de la organización, en el caso que no se cuente con misión y visión se procederá a la creación de ellas siguiendo los mismos pasos que se presentaron anteriormente para la creación o revisión de las políticas de la empresa, es de mencionar que la creación o revisión de las políticas, misión y visión pueden realizarse en conjunto:

1. Convocatoria a reuniones
2. El comité dará a conocer la importancia de la adopción de la Responsabilidad social empresarial en misión y visión de la empresa, en este punto se debe hacer hincapié en la todos los pilares que conforman la RSE.
3. El comité será el encargado de dar lectura a la misión y visión actual si se cuentan con ellas, caso contrario se procederá a la creación de las mismas, más adelante se presentara de forma general como crear la misión y visión para una empresa.
4. Se procederá a la realización de lluvia de ideas en la cual se pretende obtener gran cantidad de opciones las cuales serán analizadas posteriormente.

5. El comité procederá a la agrupación de todas las ideas y al análisis de las mismas. Se analizarán las ideas recabadas y se procederá a la realización de una primera versión de las políticas de la empresa en el marco de RSE.

### **Pasos generales para la creación de la Misión y visión para una empresa:**

#### **Misión**

La redacción de la misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad. Es por eso que normalmente la misión incluye los siguientes elementos:

1. **Identidad:** ¿Quiénes somos? Al no conocer de manera profunda las capacidades ocultas y talentos ocultos de los elementos del grupo de trabajo, no se va a poder explotarlos y utilizarlos en beneficio de los demás.
2. **Actividad:** ¿A qué nos dedicamos? La falta de conocimiento de lo que realmente estamos realizando dentro de la empresa, que producto estamos produciendo no tenemos entendido el alcance de él; por ejemplo, un operador que fabrica una pieza pequeña que lleva consigo dentro de un cinturón de seguridad de un automóvil, al no conocer la importancia de vida o muerte de a quién va dirigida esa pequeña pieza de metal que al parecer no tiene importancia, puede poner en riesgo la integridad del producto al cual pertenece y por lo tanto ocurrir una fatalidad.
3. **Finalidad u objetivos:** ¿Para quién lo hacemos? Es muy importante definir quienes son nuestros clientes en realidad dado que, si se define qué es la calidad, la mayoría de los autores y filósofos coinciden en “Satisfacer los requerimientos un grupo de clientes”. Entonces, si en realidad no conocemos quienes son, nunca sabremos que requerimientos nos están exigiendo, es por eso que es de vital importancia definirlos en nuestra misión.

Es de relevancia sensibilizar al grupo de personas con las cuales se está trabajando y buscar la participación de todos y constantemente darles a conocer que son de vital importancia para la organización.

## **Visión**

La visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido. Es muy importante echar a volar la imaginación del grupo sin perder los pies en la tierra de cómo podrían ver la organización en un tiempo predeterminado, hay que tener mucho cuidado porque la visión no es cualquier imagen deseada del futuro, sino la imagen de los que es realmente relevante para el porvenir de la organización, por lo tanto, debe depender de los objetivos estratégicos de la empresa.

### **Las características de la visión deben ser:**

1. **Medible:** debe ser posible medir o verificar el éxito en el logro
2. **Atractiva:** debe reflejar las aspiraciones y expectativas de directivos, empleados, clientes y otros que tengan interacción con la organización.
3. **Posible:** hay que incluir objetivos realistas y alcanzables, aun cuando impliquen un reto.
4. **Estratégica:** debe incluir los asuntos decisivos para cumplir con éxito la misión.
5. **Entendible:** debe de tener claridad y precisión, por ejemplo realizarla con un lenguaje sencillo para ser identificada no solamente por el personal, sino también por los clientes.
6. **Inspiradora:** que estimule y provoque un efecto positivo en las personas, para ayudar así al enrolamiento de ella.
7. **Tiempo:** debe tener establecido el tiempo en años, por lo regular los autores coinciden en de 3 a 5 años, por lo cual al cumplir ese período de tiempo no debe pasar el ajustar o el cambiar los objetivos a alcanzar.

Teniendo en cuenta lo que se citó anteriormente, la visión no es una frase bonita que no significa nada, por ejemplo, "Para el estado viene lo mejor"; por lo contrario debe ser una frase inspiradora y ante todo orientadora, de lo que se quiere y piensa hacer en el futuro, como se ha citado debe de llevar fecha de las cosas que se deberán lograr, para responder con eficacia y calidad a las expectativas de sus usuarios e interesados y demandas de sus miembros, cumpliendo los puntos vistos anteriormente.

#### **Paso 5: Compartir la declaración inicial**

Una vez redactada una primera versión de las políticas, misión y visión en el marco de los pilares de la RSE, deberá hacerse una nueva ronda de consultas a todos los niveles para recoger los aportes y correcciones, antes de una redacción final.

#### **Paso 6: Aprobación organizacional**

Al tener la formulación del documento final se procederá a la aprobación por parte de los altos directivos de la empresa para posteriormente hacer pública la comunicación de las nuevas políticas de RSE, así mismo la misión y visión de la empresa.

#### **Paso 7: Comunicación**

Una vez que se tenga la aprobación de la dirección de la empresa, comenzará la etapa de difusión, en la que se tendrá que especificar un cronograma, determinar quiénes participarán de la misma y qué recursos se van a utilizar.

#### **Se deberá definir cuáles serán las vías de comunicación**

- Presencial (talleres o reuniones).
- Comunicados organizacionales (carteleros, boletines internos, etc.).
- Digital (correos electrónicos, intranet, etc.).

Este proceso y el tipo de comunicación, dependerán de las características de cada organización, de los destinatarios y de los antecedentes en comunicación interna que tenga la empresa.

#### **Paso 7: Mecanismos de revisión y actualización**

A su vez, es necesario realizar una revisión periódica a través de cuestionarios, consultas puntuales, grupos de discusión e instancias de intercambio que permitan recabar las ideas (talleres, etc.).

Luego de cada revisión se deberá comunicar a todos los integrantes de la organización la existencia de la nueva versión, la que incluirá la fecha de su actualización.

## **Modelos: Políticas de Responsabilidad empresarial**

### **Política general**

“Promover una empresa responsable, íntegra, transparente y siempre atenta a cualquier abuso o práctica desleal que arriesgue el acatamiento de los principios éticos concebidos para garantizar el bienestar de la sociedad y el desarrollo de una empresa responsable con su entorno. Trabajar con base en parámetros de ética y libre mercado que promuevan y alcancen orden, armonía y beneficios justos para todos los actores implicados, desde accionistas y ejecutivos de las propias empresas hasta clientes, proveedores y la sociedad en su conjunto”.

### **Prácticas de Empleo**

- Valorar la diversidad y promover la igualdad de oportunidades en contratación, empleo, desarrollo y retención.
- Rechazar el empleo de niños en una edad donde la educación es aún obligatoria.
- Crear un ambiente de trabajo que fomente el desarrollo personal y profesional, valore la individualidad, recompense la iniciativa y estimule el trabajo en equipo, ya que, el recurso humano, su destreza, pasión y entusiasmo, son parte esencial en la gestión empresarial.

### **Participación de la Comunidad**

“Realizar actividades que constituyan a un amplio servicio a la sociedad debido al impacto de sus productos en la salud y en el desarrollo de la población. Proveer fuentes de trabajo de muy alta calidad y especialización para contribuir a la formación de capital intelectual y a procesos de alto valor agregado”

### **Clientes y Proveedores**

“Ofrecer productos y servicios competitivos e innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes, contribuir a mejorar los sistemas de gestión, evaluándolos para calificar su desempeño en el cumplimiento de la calidad, seguridad y salud ocupacional y medio ambiente”



**MISIÓN:**

“Ser una entidad financiera comprometida con el desarrollo económico, social y ambiental de las zonas de actuación.

Orientar nuestras actividades a los particulares, profesionales, empresas e instituciones a los que debemos facilitar su progreso a través de la prestación de una nuestra gama de productos y servicios financieros y parafinancieros en condiciones de máxima competitividad.

Nuestros resultados, una vez dotadas las reservas que garantizan la solvencia de la empresa, se destinan a fines sociales y culturales, en beneficio de nuestros clientes y de la sociedad en su conjunto.”

**VISIÓN:**

“La empresa será reconocida como una organización rentable y competitiva, con una gestión prudente, solvente, líder en la región, innovadora, con una clara orientación hacia el cliente, al desarrollo profesional de sus empleados, y comprometida con el desarrollo sostenible económico, social y ambiental del municipio y de los territorios donde actúa.”

## **Código de Conducta**

### **Definición**



El Código de conducta es el instrumento a través del cual se plasman valores, principios, normas, pautas o directrices, y comportamientos que la empresa debe tener cotidianamente. Hoy en día son considerados elementos fundamentales y estratégicos para su conducción.

Los códigos de conducta permiten establecer las formas en que la empresa se relacionará en términos éticos con sus públicos de interés, entre ellos: trabajadores, proveedores, clientes y la comunidad. Esto implica la identificación por parte de la empresa, de aquellos aspectos sobre los cuales es importante transmitir acciones socialmente aceptadas frente a situaciones específicas.

A su vez, el código de conducta debe ser difundido hacia los grupos de interés y especialmente conocido, internalizado y aplicado por todos los miembros que forman parte de la empresa. De esta forma, se configura la cultura corporativa de la empresa.

Los códigos de conducta son instrumentos comunicacionales, en tanto construyen formas de comunicación entre los miembros de la empresa y pueden ser un elemento que genere un buen clima organizacional.

Otro aspecto importante en la implementación de los códigos de conducta es el elemento ejemplificador y de coherencia. Esto se refiere, específicamente, al comportamiento de la gerencia de la empresa que, a partir de su propio compromiso y ejemplo, es posible exigirlo al resto de los miembros de la organización; de lo contrario, se convierte en una imposición de conductas que, ciertamente, no son respetadas ni legitimadas por sus integrantes.

### **Beneficios**

Los Códigos de conducta permiten determinar patrones y expectativas que pueden ser previsibles en una empresa.

A pesar de ello, existen importantes interrogantes sobre la eficacia de un Código de conducta si no está acompañado de los demás componentes conformadores del clima ético empresarial.

La valorización final de la implementación le corresponde a la gerencia de una empresa en particular. A continuación se citan algunos beneficios para las empresas de contar con un código.

### **Beneficios internos**

- Enmarca la actuación de los colaboradores y orienta al empresario a actuar con imparcialidad.
- Los códigos de conducta no solamente fijan las expectativas corporativas de actuación de los colaboradores, sino que son aplicables a todas las personas de la organización, gerencia y directores. Esto hace que todos los participantes de la empresa se ordenen bajo los mismos principios.
- Indica las pautas de conducta y los criterios por los cuales se regirán todos los colaboradores de la organización al realizar acciones o tomar decisiones en el contexto de los negocios. Esto coloca a todos los integrantes de la empresa bajo los mismos principios. Los códigos fijan pautas de conducta y criterios generales para resolver problemas en el trato con clientes, proveedores y otros grupos interesados; permiten documentar cómo se han resuelto situaciones y conflictos en el pasado y establecer premios y castigos.
- Genera lealtad y cooperación de los colaboradores hacia la empresa. Tener un Código de conducta crea un ambiente e instaura seguridad laboral que promueve los mejores y más nobles intereses de la empresa.
- Motiva a los colaboradores. Cuando la gerencia de una empresa implementa y apoya un código contribuye a establecer una cultura ética interna que motiva a los colaboradores a ser partícipes de ese proyecto.
- Protección de los intereses económicos. El cumplimiento de un Código de Ética protege los intereses económicos de la empresa pues establece normas para salvaguardar los activos tangibles e intangibles.

## **Beneficios externos**

- **Previene conflictos.** La aplicación del Código previene o minimiza situaciones de riesgo para la empresa, ya que los temas se tratan internamente, antes de ser regulados por la ley.
- **Mejora la confianza de los inversionistas.** Las empresas que tienen y aplican un Código generan una mayor confianza y certeza a sus accionistas, respecto de que su inversión generará la rentabilidad ofrecida, cumpliendo con los principios éticos establecidos. De esta manera, las actuaciones de la gerencia y los colaboradores están respaldadas por la transparencia y los valores en los que cree la organización.
- **Atrae a personas altamente calificadas.** Atrae a profesionales que ansían trabajar en una empresa que hace públicos los valores y la cultura organizacional.
- **Mejora la imagen corporativa ante la sociedad.** La existencia de un Código de Ética práctico y razonable, bien fundamentado y coherente, es un elemento clave de legitimidad y permite ganar el respeto y lealtad de los clientes, proveedores y comunidades.
- **Entrega un mensaje sincero a los públicos interesados fuera de la empresa.** Un Código establece y proyecta una imagen concreta y sincera, respecto del fuerte compromiso con que una empresa maneja corporativamente sus negocios con sus proveedores, comunidad, estado y otros públicos interesados.
- **Desincentiva la corrupción en las compañías competidoras.** Le permite a la empresa enfrentar situaciones o acciones en que la competencia actúa fuera de los parámetros de la ética empresarial.

## **📌 Pasos para la creación de un código de conducta dentro de la empresa**

### **📌 Paso 1: Decisión de la alta dirección**



Todo camino de gestación de un código de conducta tiene como punto de partida la decisión de la alta dirección de dar comienzo a un proceso de esta naturaleza. Deberá preverse una ocasión propicia para anunciar tal decisión. El mensaje de la alta dirección fijará la postura de la organización hacia el compromiso ético. Debe

transmitir la importancia de la ética y su cumplimiento para la organización, así como para los colaboradores y el resto de los grupos de interés.

La dirección es quien debe presentar la iniciativa para la generación de este documento, compartiendo su interés en desarrollar estos temas con el área responsable, y convocar a participar a todas las áreas de la empresa.

### **Paso 2: A quién aplica**



Un Código de Ética debe indicar claramente quiénes son sus destinatarios. Cada empresa deberá definir quiénes son las personas que se espera cumplan con este código de conducta (trabajadores, proveedores, etc.). Se recomienda, en tal sentido, que la propia empresa defina a quiénes considera sus colaboradores.

Una definición frecuente de colaborador es la que incluye a todo aquel individuo que por el desarrollo habitual de sus tareas toma decisiones o realiza acciones que producen efectos en todos aquellos que se relacionan con la empresa. El alcance de dicha definición constituye un primer paso para reflexionar sobre quiénes son los destinatarios de un código de conducta. De esta manera, una empresa podrá definir con un alcance restringido, que contemple solamente a aquellos colaboradores contratados directamente, o en un sentido más amplio, a aquellos individuos contratados en forma indirecta, o subcontratados.

La opción elegida dependerá, entre otros factores, de cómo evalúe la empresa el impacto de los colaboradores sobre los públicos interesados. Es importante que quede de manifiesto que, independientemente del alcance que le demos al término colaboradores, en todos los casos están incluidos todos los niveles jerárquicos de la organización, sin excepciones.

### **Paso 3: Conformación de un equipo que lo dinamice**

El área o equipo que tome el tema deberá planificar las acciones a realizar y establecer un cronograma de trabajo. Al planificar la instancia definirá a qué personas, tanto dentro como fuera de la organización, se invitará a trabajar en el proyecto. Este

equipo será responsable de la definición de los temas, los plazos, los recursos económicos a considerar en cada etapa, etc.

En la creación de los grupos se recomienda que no sean muy numerosos (máximo 10 personas) y que se designe a un responsable de equipo.

#### **Paso 4: Instancias de sensibilización y participación en la elaboración.**

Es necesario generar en primera instancia una serie de talleres de sensibilización para los integrantes de la organización, con el objetivo de propiciar instancias de intercambio y discusión sobre casos prácticos que pueden ocurrir en la empresa, y considerar cuál debería de ser la posición a adoptar.

Estos talleres deberán estar integrados por los diferentes niveles de la organización y ser liderados por la dirección de la empresa. Deberán abordar las temáticas de interés de cada organización (tales como confidencialidad, conflictos de interés, declaraciones, trabajo de parientes, etc.).

En este proceso sugerimos los siguientes pasos:

1. Revise la Misión y Visión de su organización. Dicha Misión y Visión, más allá de resumir las metas y aspiraciones, seguramente revele valores y cultura empresarial. En caso que la organización cuente con Visión, Misión y Valores, éstos deberán estar presentes en su contenido. Además, se recomienda incluir otros documentos que pueden servir como insumo (reglamentos internos, declaraciones, etc.). En el caso que la empresa no cuente con misión, visión, reglamento interno, etc. se debe proceder a la creación de los mismos, desde un principio bajo las bases de RSE.
2. Analice qué valores sustentan la estrategia de negocios de su organización. Para ello cuestionese cuáles son los valores que se utilizan diariamente en la toma de decisiones y que se encuentran alineados con la filosofía y metas (Visión y Misión) de su organización.  
Elementos que pueden ayudar a realizar dicho análisis:
  - a) Responda a la pregunta “¿Cómo queremos actuar?”
  - b) Haga una lista de situaciones de conflicto que haya tenido en su organización y que hayan involucrado a algún grupo de interés (proveedores, clientes, empleados, reguladores, etc.), y analice cómo se solucionaron.

c) Cree un ámbito de discusión (incluya a diversos grupo de interés) para analizar las interrogantes planteadas. De esta forma podrá validar o modificar los valores y en consecuencia las conductas o respuestas esperadas en sintonía con los valores.

Es aconsejable contar con la participación de “formadores de opinión” y stakeholders externos, en caso de que corresponda, con el objetivo de que brinden sus opiniones, estimulen la participación e involucramiento en el tema y sean “aliados” en la etapa de instrumentación.

3. Agrupe los valores encontrados. Atendiendo a estos valores, defina el comportamiento esperado de los colaboradores ante esas situaciones delicadas. Ello significa tomar una posición ética ante dichas situaciones. Registre las situaciones que puedan ser introducidas en el Código, como ejemplos clarificadores. En forma complementaria, se podrá realizar en la etapa de diagnóstico, una “encuesta” sobre el clima ético existente, que permita relevar elementos adicionales para asegurarse que el contenido del Código tenga representatividad en la organización.

#### **Paso 5: Recopilación de insumos y redacción provisoria**

Cumplidas las fases anteriores, se pasa a la siguiente etapa que consiste en la conformación de un equipo, más reducido en su integración, abocado a la redacción del Código. Los integrantes de este grupo de trabajo tendrán facultades para seleccionar los insumos recibidos y redactar los contenidos del Código de Conducta.

No hay normas o estándares de redacción para un Código de Conducta. Cada organización deberá desarrollarlo de acuerdo a sus necesidades y a las de sus stakeholders. En ese sentido, existen algunos puntos básicos que se deben tener en cuenta cuando se cree o se modifica un Código:

- El lenguaje del código deberá ser simple, conciso y fácilmente entendible por todos aquellos a quienes alcance.
- Debe ser un documento práctico y de fácil acceso y disponibilidad para todos aquellos a quienes esté dirigido.
- El código deberá estar respaldado por otros instrumentos gerenciales tales como manuales de políticas, procedimientos, ejemplos prácticos, etc.

- Es recomendable investigar si el sector, cámara o asociación al que pertenece la empresa posee algún código específico que contenga información a incorporar.

#### **Paso 6: Consultas multisectoriales**

Una vez redactada una primera versión del Código, deberá hacerse una nueva ronda de consultas a todos los niveles para recoger los aportes y correcciones, antes de una redacción final.

#### **Paso 7: Consulta a peritos**

Cuando se cuente con un documento borrador se recomienda compartir con asesores legales de la empresa, así como también con personas u organizaciones idóneas en el tema.

Asimismo, se recomienda que el documento sea revisado por los asesores legales de la empresa a los efectos de lograr una coherencia con algunas definiciones que se encuentran en distintas disciplinas del derecho (por ejemplo: conflicto de interés, protección de información, acoso sexual, competencia desleal, entre otros).

Una vez elaborado, el código de conducta se debe dar a conocer, explicar por qué la empresa tiene el código y de qué forma debe ser utilizado.

Debemos recordar que en el proceso de elaboración no participaron todas las personas de la organización, sino solamente algunos niveles. Por lo tanto, la comunicación juega un rol fundamental para que el código cumpla las funciones para las que fue creado.

#### **Paso 8: Aprobación organizacional**

Como primera acción es deseable que el código se difunda a través de un mensaje de la dirección. Este mensaje debe transmitir el espíritu que animó la elaboración del código y el significado que tiene para la empresa. Debe estimular a cumplirlo de una manera positiva y motivadora, y comunicar el compromiso de la Dirección a seguir sus preceptos. Es importante tomar en cuenta la cultura existente en cada empresa para que el mensaje sea acorde a la misma. Un ejemplo puede ser el siguiente:



“Estimados:

Tengo el placer de presentarles nuestro Código de Ética.

Este documento es la expresión concreta de nuestra cultura y nuestros valores éticos. Implica una guía de conducta y comportamiento, y reafirma nuestra voluntad de mantener los mejores estándares de honestidad e integridad. Nos ayuda, además, a hacer mejor lo que ya estábamos haciendo bien.

Es claro para todos que la ética empresarial se ha convertido en pieza fundamental para el sostenimiento y sustentabilidad de nuestras organizaciones, así como para contribuir de manera positiva al medio en el cual trabajamos.

Por ello, este Código tiene una importancia central para todos los que trabajamos en o para (nombre de la empresa).

Hemos elaborado un Código que ha logrado reunir el siguiente contenido:

- Los valores éticos que guiarán nuestra actuación,
- La conducta esperada con nuestros grupos de interés significativos,
- Principios específicos y conductas esperadas ante ellos,
- Lineamientos para hacer cumplir el Código y tener canales para comunicar inquietudes, dudas o apartamientos al mismo.

Lo alentamos a leer con detenimiento este documento y desde ya lo congratulamos por su cumplimiento.

Asimismo, estamos a vuestra disposición para cualquier consulta, comentario o aclaración sobre el mismo.

Lo saludo atentamente:

La Dirección

Se entiende necesario que previo a la entrada en vigencia del código, se firme una hoja de adhesión a su contenido por cada uno de los integrantes de la empresa.

La importancia de este hecho debe ser destacada de manera notoria y pública dentro de la empresa. Debe comenzarse por la firma de los más altos directivos. El objetivo principal es que el código sea visto como un compromiso que la organización asume colectivamente y no sólo como un conjunto de obligaciones de los empleados ante la dirección.

## **✚ Paso 9: Difusión inicial / comunicación**



Una vez que se tenga un Código de principios y valores éticos en la empresa, comenzará la etapa de difusión, en la que se tendrá que especificar un cronograma, determinar quiénes participarán de la misma y qué recursos se van a utilizar.

Para las instancias de difusión y a los efectos de que el Código se entienda como una herramienta útil, y no una simple sucesión de enunciados, se recomienda basarse en casos prácticos que se presentan en la empresa. Si esto no es posible, se debería trabajar en casos hipotéticos que sean fácilmente trasladables a la realidad propia de la empresa.

Los casos y ejemplos deberán ilustrar las mejores prácticas y propiciar el intercambio de ideas en torno a valores, conductas deseables e indeseables, decisiones correctas e incorrectas, etc. Puede ser de utilidad, de acuerdo al público con el que se trabaje en la difusión, relevar posibles casos públicos o conocidos sobre los que pueda tener lugar el debate respecto a las decisiones y conductas tomadas, así como sobre las consecuencias de ellas en la empresa.

### **Vías de comunicación**

Se deberá definir cuáles serán las vías de comunicación de este Código:

- Presencial (talleres o reuniones).
- Comunicados organizacionales (carteleros, boletines internos, etc.).
- Digital (correos electrónicos, intranet, etc.).

Este proceso y el tipo de comunicación, dependerán de las características de cada organización, de los destinatarios y de los antecedentes en comunicación interna que tenga la empresa.

### Esquema general de comunicación y difusión



No es lo mismo una empresa que desarrolla su actividad en un único lugar físico que otra que tiene sucursales o dependencias distribuidas geográficamente en el país.

Asimismo, al preparar las instancias de comunicación se deberá tener en cuenta distintos aspectos referidos a los colaboradores, tales como nivel socio-cultural y educativo, posibles aspectos culturales arraigados en la comunidad, etc.

Para una mayor forma de comunicación o difusión será necesario que el comité de RSE sean los responsables de la realización de talleres en los que se explique y se difunda, de forma presencial, el contenido del Código a los distintos niveles de la organización.

#### **Comunicación externa**

La empresa deberá comunicar a la comunidad y a los demás grupos de interés (stakeholders) el compromiso de la organización con sus valores y su Código. Si la empresa cuenta con un sitio web incluir un link que permita a los usuarios acceder (y eventualmente descargar) el código de principios y valores éticos. Adicionalmente, la empresa puede incluir artículos vinculados a la temática e información sobre casos reales que ilustren el cumplimiento del Código.

Enviar una copia del código a los integrantes de su cadena de valor (proveedores, distribuidores, clientes, etc.). En este caso se recomienda que vaya acompañado de una carta firmada por la Dirección de la empresa expresando el compromiso de la organización respecto al cumplimiento del Código en sus relaciones comerciales.

#### **🚩 Paso 10: Mecanismos para fomentar y controlar el cumplimiento del código**

Como toda norma o estándar de comportamiento, es necesario que el código tenga mecanismos claros para fomentar y controlar su cumplimiento, de forma tal que se favorezca la creación de un clima organizacional ético, en este sentido, sugerimos

introducir en el código criterios y herramientas para solucionar inquietudes o cuestionamientos acerca de la aplicación de los enunciados del código, así como también canales para realizar denuncias sobre incumplimiento.

Al respecto existen se proponen diversas alternativas, entre las cuales se mencionan:

- Sección de preguntas frecuentes.
- Designación de un “ombudsman” o referente
- Línea telefónica, buzón, dirección de correo electrónico, etc.

En todos los casos los mecanismos deben ser muy claros en cuanto a asegurar el anonimato del consultante, cada organización estructurará estos mecanismos de acuerdo a su cultura y mejores prácticas organizacionales, no obstante, esto dependerá de:

- Las personas involucradas y su reconocimiento por parte de los colaboradores.
- Lo abiertos, confiables y confidenciales que sean los canales de comunicación.
- Lo íntegro, confiable y confidencial que sea el proceso de análisis de los comportamientos indebidos y la decisión de tomar acciones y/o sanciones.
- La comunicación interior que se haga de los resultados del proceso.

### **¿Qué hacer con las consultas recibidas?**

Todas las consultas deberán ser respondidas y aclaradas. Esto fortalece la credibilidad del código y también de los mecanismos desarrollados. Además, las empresas deberán adoptar la modalidad de comunicar internamente información respecto a:

- La cantidad de consultas recibidas sobre temas incluidos en el código.
- Ejemplos concretos de resolución de incidentes.
- En lo que refiere al sistema de consultas y sugerencias respecto al código, se recomienda que las empresas implementen un sistema de buzones como uno de los mecanismos para recibir las mismas.

### **Paso 11: Mecanismos de revisión y actualización**

El proceso de elaboración del código deberá diseñarse según las características propias de la empresa, a su vez, es necesario realizar una revisión periódica del mismo

a través de cuestionarios, consultas puntuales, grupos de discusión e instancias de intercambio que permitan recabar las ideas (talleres, etc.).

Luego de cada revisión se deberá comunicar a todos los integrantes de la organización la existencia de la nueva versión, la que incluirá la fecha de su actualización.



Es recomendable que una vez finalizadas las instancias de difusión, los participantes realicen una prueba de asimilación de conocimiento a través de un cuestionario, que permita evaluar lo aprendido así como también recoger dudas o comentarios para enriquecer otras instancias de comunicación.

La experiencia recogida en las instancias de difusión e intercambio puede ser tomada como insumo para futuras actualizaciones del código, ya que éste debe ser revisado y actualizado periódicamente.

## PASOS PARA LA CREACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA





# Código Interno de Conducta



## **Introducción**

La importancia de contar con un código de principios y valores éticos, permite establecer, fomentar y conducir la forma de actuar y decidir de quienes integran la organización.

En el código se debe visualizar la voluntad individual y de equipo que orienta esfuerzos en una sola dirección, impulsando el cambio interior que requieren las organizaciones para el logro de sus objetivos de negocio con ética, compromiso, logro de resultados, eficiencia y calidad humana.

El presente documento describe los valores y principios que la organización debe de reconocer como fundamentales y representativos, así como las conductas específicas a observar, como base para el actuar y decidir del comportamiento organizacional.

## **Finalidad**

Promover principios y valores éticos dentro de las organizaciones tomando en cuenta la responsabilidad social como plataforma gerencial, promover la inclusión de dichos valores y principios dentro del desarrollo de las funciones, relaciones laborales, comerciales y profesionales de todas las personas que integren los diferentes niveles de las organizaciones

## **A quienes va dirigido**

Este código de principios y valores éticos será dirigido a todo el personal que integren los diferentes niveles de las organizaciones.

## **Cumplimiento.**

Las Personas involucradas están obligadas al cumplimiento del código, con respeto de los valores y principios que contiene y a seguir las pautas de comportamiento ético que establece.

Su incumplimiento podrá dar lugar a la comisión RSE de las infracciones previstas en la normativa legal, societaria y laboral de la empresa y el país.

Los miembros del comité de RSE pondrán los medios a su alcance para cumplir y hacer cumplir entre los empleados de la organización lo dispuesto en el código de principios y valores.



# VALORES

1. INTEGRIDAD
2. INNOVACIÓN
3. COMPETITIVIDAD
4. SUSTENTABILIDAD
5. COMPROMISO SOCIAL



○ **INTEGRIDAD**



Significa, unir diversas partes en un todo coherente que mantenga un equilibrio entre ellas, en busca de un objetivo común. De esta manera, la integridad ética se sustenta en valores que conduce el actuar cotidiano de las y los individuos. Es la congruencia entre lo que se piensa con lo que se dice y con lo que se hace.

Íntegro es ser auténtico, incorruptible y actuar de buena fe, esto se refleja en un respeto consigo mismo y con los demás.

Ser íntegro implica apertura, confianza, actuar con honradez y sinceridad, al relacionarse con los demás. Ser íntegro es empeñar la palabra y cumplir los compromisos y las responsabilidades que se establecen con ella, es predicar con el ejemplo.

Así, mediante la observancia de valores, la acción cotidiana se convierte en un compromiso visible con los demás y consigo mismo/a.

Ser personas íntegras se manifiesta a través de:

Justicia	Credibilidad	Respeto	Dignidad
<b>Equidad</b>	Confianza	Sinceridad	Probidad
<b>Honestidad</b>	Transparencia	Congruencia	Pertenencia

○ **INNOVACIÓN**

La característica creadora es propia del ser humano, innovar significa generar cosas nuevas, nuevos conocimientos, productos, tecnologías o servicios, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Es relacionar la creatividad con la inteligencia para cubrir necesidades cambiantes.

Esto significa no conformarse con lo existente, sino aceptar el reto y emprender nuevas tareas para estimular el movimiento y las alternativas que orienten el esfuerzo individual y colectivo de la empresa hacia un compromiso social y organizacional, lo cual se traduce en ser capaces de imaginar y a la vez poseer la flexibilidad para adecuarnos a las demandas actuales y futuras, modificando esquemas establecidos y paradigmas.

Innovar es estar alerta a todas las posibilidades de mejora, con una clara visión de las perspectivas. Significa que los colaboradores sean capaces de ver nuevos escenarios, ser agentes de cambio y establecer un equilibrio entre lo posible y lo real, con un espíritu sensible, creativo y de reto.

Innovar conlleva beneficios a través de nuevos productos y servicios y que los procesos creativos se conviertan en posibilidades de crecimiento personal, empresarial y social.

Las habilidades para innovar y trabajar en equipo deben ser apoyadas, respetadas y promovidas por el nivel jerárquico más alto de la organización. Deben formarse y fortalecerse las capacidades que permitan a las personas escuchar, colaborar, proponer, deliberar y participar en las decisiones relacionadas con su trabajo.

Ser personas innovadoras se manifiesta a través de:

Creatividad	Visión	Propósito	Cambio
Riesgo	Tecnología	Pasión	Imaginación
Entusiasmo	Estrategia	Mejora	Espontaneidad

○ **COMPETITIVIDAD**

Competitividad significa aprovechar de la mejor manera las fortalezas de cada individuo y lograr sinergia de tal manera que la organización muestre un desarrollo exitoso y de vanguardia. Esto se reflejará en un mejor servicio al cliente, en mayor productividad del personal, y en consecuencia mayor rentabilidad de la empresa. Competitividad, es el resultado de una mayor calidad e innovación.

Las organizaciones competitivas aprenden, se adaptan con facilidad a los cambios, capitalizan experiencias y capacidades de todos sus integrantes y fomentan el trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos y alcanzar el éxito, superando a sus competidores.

Ser competitivo, significa ser eficiente y actuar con eficacia, esto es, producir y adaptarse a los cambios necesarios con calidad y oportunidad. El competir facilita superar retos y concretar logros. Para ser competitivos, es necesario tener objetivos claros, la capacidad y las herramientas necesarias para lograr los mejores resultados, distinguiéndose de los demás por hacerlo con empeño y pasión.

Para lograr la excelencia de la empresa se requiere de una formación integral en lo humano y en lo técnico, para desplegar lo más ampliamente posible sus valores, capacidades, talentos, aptitudes y habilidades.

Ser personas competitivas se manifiesta a través de:

Liderazgo	Capacidad técnica	Eficacia	Legalidad
<b>Compromiso</b>	Habilidad	Libertad	Sentido práctico
<b>Profesionalismo</b>	Interdisciplinar	Trabajo en equipo	Flexibilidad
<b>Eficiencia</b>	Rapidez	Libertad	• Lealtad
<b>Calidad</b>	Responsabilidad	Inteligencia	Mejora continua

○ **SUSTENTABILIDAD**



La sustentabilidad debe entenderse como la visión del futuro y el compromiso con el presente. En la medida en que tomamos decisiones a largo plazo buscamos obtener el mejor resultado de las cosas, al tiempo que invertimos para mantenerlas productivas, estableciendo siempre una relación óptima entre la inversión y el beneficio.

La sustentabilidad debe entenderse sobre la base de una visión de racionalidad y no de abundancia. Tiene el deber de proteger a las generaciones futuras.

La búsqueda del desarrollo humano sustentable, como el proceso permanente de ampliación de capacidades y libertades que permita a todos/as tener una vida digna sin comprometer el patrimonio de las generaciones futuras.

El crecimiento debe darse dentro de los límites naturales de compensación o regeneración de los ecosistemas, evitando la sobre explotación de los recursos naturales, la degradación, contaminación de aire, agua y suelo.

Ser personas con sustentabilidad se manifiesta a través de:

Diversidad	• Seguridad	Visión	Respeto al entorno
Ecología	Consciencia	Naturaleza	Continuidad

○ **COMPROMISO SOCIAL**



Es reconocer la pertenencia de la empresa dentro del ámbito social nacional. Es aceptar los compromisos que se establecen con las comunidades del país, a fin de fortalecer los vínculos entre la organización y las partes interesadas, integrantes de la sociedad, ya sean personas, empresas, asociaciones o gobiernos Locales.

Ser personas con compromiso social se manifiesta a través de:

Nacionalismo	Tradición	Fortaleza	• Bien común
• Lealtad	Servicio	• Orgullo	Solidaridad

## PRINCIPIOS Y CONDUCTAS



## **PRINCIPIOS GENERALES DEL CÓDIGO**

- Todas las personas deben ser tratadas con respeto y dignidad.
- Las personas no deben ser utilizadas como un medio o instrumento, sino reconocerlas como un fin en si mismas.
- Apoyar el desarrollo de las personas.
- Establecer relaciones armónicas y de mutuo beneficio (ganar-ganar) con los grupos e individuos con que se relaciona interna y externamente.
- Realizar el trabajo enfocado al logro de resultados.
- Las personas que integran la organización deben mantener comportamientos ejemplares.
- Respetar las ideas, opiniones y aportaciones de otras personas, grupos e instituciones, sin distinción de género, edad, origen social o étnico, credo, nacionalidad, edad, preferencia sexual, filiación política o jerarquía.

## **CONDUCTAS**

### **I. Como trabajadores y trabajadoras los empleados deben comprometer a:**

- Dar la bienvenida y orientar al personal de nuevo ingreso.
- Guardar absoluta discreción de la información reservada o confidencial que se les confía.
- Emplear el tiempo de la jornada laboral para cumplir con las tareas encomendadas.
- Mantener en buen estado el equipo, las herramientas y la maquinaria que la organización les confía, así como todos los medios con que nos provee para la realización del trabajo.
- Cuidar la salud e integridad física, la de nuestros compañeros/as y la de cualquier persona que entre en contacto con la empresa.
- Cumplir con las normas de seguridad, salud y protección ambiental, utilizar el equipo de seguridad para desempeñar nuestras funciones y advertir de todo acto o condición que ponga en riesgo al personal, las instalaciones, la comunidad o el medio ambiente.
- Asumir una cultura de transparencia, legalidad y rendición de cuentas en todas nuestras actividades.

**No se debe:**

- Dejar de cumplir los compromisos establecidos, ser pasivos, retrasar injustificadamente el trabajo, entregarlo incompleto o sin la calidad requerida.
- Desperdiciar o hacer mal uso de los equipos, herramientas y materiales proporcionados para realizar nuestro trabajo.
- Difamar a personas o equipos de trabajo relacionados con la organización.
- Presentarse a laborar bajo el efecto del alcohol, drogas o cualquier sustancia tóxica.

**II. La empresa hacia su personal debe comprometerse a:**

- Establecer relaciones ganar-ganar, marcadas por el respeto y el reconocimiento de la dignidad personal.
- Brindar en cada fase de la relación laboral un trato digno, justo y amable, tendiente a satisfacer las expectativas de cada colaborador/a de la organización.
- Proveer al personal de los recursos, herramientas, información y equipo necesarios para la realización de las funciones con calidad y oportunidad.
- Garantizar la seguridad de las instalaciones y equipos y las condiciones debidas de salud en el trabajo, salvaguardando la integridad física de las personas que laboran en la organización.
- Crear ambientes facilitadores del diálogo, la creatividad, el trabajo en equipo y las condiciones que permiten la obtención de resultados.
- Reconocer el trabajo y desempeño, individual y grupal, impulsar la innovación, retroalimentar sobre los resultados y distribuir equitativamente las cargas de trabajo.
- Facilitar el desarrollo profesional de las personas.
- Favorecer el equilibrio trabajo-familia y apoyar iniciativas que favorezcan la armonía y la integración familiar.

**No se debe:**

- Comprometer a las personas a actuar en contra de sus principios éticos.
- Ejercer o permitir el acoso moral, entendido como la presión excesiva o el abandono, el sarcasmo repetitivo o el menosprecio sistemático a la labor de las personas.



- Ejercer o permitir acoso moral – presión excesiva, sarcasmo repetitivo, menosprecio sistemático a la labor de las personas - acoso/hostigamiento sexual, abuso de poder o cualquier otra forma de acoso.
- Desviar el uso de los recursos que la organización destina a favorecer el equilibrio persona- familia.

### **III. La empresa hacia sus clientes se debe comprometer a:**

- Establecer relaciones de beneficio mutuo, basadas en el respeto y la buena voluntad, favoreciendo el desarrollo y la obtención de resultados en ambas partes.
- Establecer mecanismos de comunicación efectiva, oportuna y transparente con nuestros clientes.
- Orientar el esfuerzo a satisfacer las necesidades del cliente con calidad y oportunidad.
- Cumplir las especificaciones pactadas en los contratos con los clientes.
- Respetar el orden en la atención de pedidos proporcionando un servicio oportuno, justo y de calidad.
- Impulsar la mejora continua de los productos y sistemas de trabajo, así como el desarrollo de innovaciones en función de nuestros clientes

### **No se debe:**

- Incumplir con los acuerdos establecidos de los productos y servicios.
- Divulgar o manipular información confidencial de nuestros clientes.
- Desechar o ignorar las sugerencias propuestas por los clientes sobre áreas de oportunidad de nuestros productos, sistemas y servicios.

### **IV. La empresa hacia sus proveedores se debe comprometer a:**

- Establecer relaciones ganar-ganar, basadas en la integridad, la formalidad, la buena voluntad y en un trato respetuoso y digno.
- Dar certidumbre a la relación con proveedores, con base en reglas transparentes e información clara y oportuna sobre los requerimientos en cada fase del proceso.
- Difundir públicamente y de manera precisa, transparente y oportuna la información para licitaciones, conforme a la normatividad vigente en la materia.

- Garantizar condiciones de equidad entre competidores.
- Proporcionar servicios que agilicen la respuesta y atención a proveedores; facilitar los procesos internos de adquisiciones y de obra pública para apoyar el desempeño de nuestros proveedores.
- Proporcionar la información y los medios sobre las condiciones de seguridad y protección al medio ambiente dentro de nuestras instalaciones, vigilando su observancia.

**No se debe:**

- Favorecer o solapar prácticas corruptas en la relación con los proveedores.
- Obtener beneficios en el trato con proveedores.
- Seleccionar proveedores que no cumplan con los requerimientos establecidos.
- Afectar a los proveedores o retener injustificadamente sus pagos.

**V. La empresa hacia la comunidad se debe comprometer a:**

- Favorecer el desarrollo de las comunidades en que opera, estableciendo relaciones basadas en la dignidad, el respeto y el beneficio mutuo.
- Integrarse armónicamente a la vida de las comunidades ejerciendo la ciudadanía corporativa.
- Apoyar iniciativas que impacten en el desarrollo de la vida comunitaria, especialmente a los sectores menos favorecidos.
- Conocer y respetar la diversidad cultural de nuestro país.
- Atender las solicitudes y preguntas de la comunidad con relación a la operación de las instalaciones.
- Brindar ayuda a las comunidades en caso de desastre.

**No se debe:**

- Operar al margen de la consideración de las expectativas, necesidades y condiciones de vida de cada comunidad.
- Promover o tolerar el maltrato, la prepotencia o la injusticia hacia las comunidades y su cultura.
- Desatender las demandas genuinas de las comunidades en que se trabaja.

- Desechar quejas y denuncias realizadas por las comunidades hacia la organización.
- Ignorar la opinión de la comunidad en decisiones que le afecten.
- Tolerar o propiciar tratos inequitativos o injustos con la comunidad.

**VI. La empresa hacia la sociedad se debe comprometer a:**

- Administrar de manera transparente, honesta y con orientación a resultados los recursos , propiedad de la Nación, que le son confiados.
- Ofrecer acceso libre y transparente a la información pública relativa a la operación.
- Atender quejas y sugerencias con eficacia y eficiencia.
- Incrementar el valor de la renta petrolera; es decir, maximizar el aprovechamiento económico de los hidrocarburos en beneficio de la sociedad mexicana.
- Promover y fomentar una cultura de planeación, seguimiento y medición de proyectos a mediano y largo plazo.
- Promover la simplificación del marco normativo interno y externo.
- Otorgar un trato respetuoso e imparcial a los servidores públicos de cualquier instancia o dependencias de gobierno.

**No se debe:**

- Tolerar la ineficiencia, el desperdicio o cualquier otra práctica que dañe el patrimonio institucional.
- Realizar proselitismo político partidista de cualquier índole con los recursos de la organización o dentro de las instalaciones.
- Ocultar o falsear la información requerida por la sociedad.
- Abusar del cargo público utilizando los elementos que la empresa proporciona (incluidos los intangibles como influencias y recomendaciones).
- Evadir el cumplimiento de leyes y decretos.

**VII. La empresa hacia el medio ambiente se debe comprometer a:**

- Establecer mecanismos que garanticen la seguridad del personal y la operación de la industria.
- Considerar la variable ambiental en las decisiones y acciones empresariales, así como en el total de los programas y proyectos de naturaleza técnico-operativa.

- Ofrecer productos de calidad que cumplan con los estándares ambientales a nivel internacional.
- Desarrollar y comercializar productos que reduzcan el impacto ambiental.
- Desarrollar y adaptar siempre que sea posible, tecnologías respetuosas del medio ambiente.
- Observar y hacer respetar la reglamentación vigente para la preservación del medio ambiente.
- Mantener las certificaciones ambientales y proporcionar información, clara, veraz y oportuna sobre el impacto ambiental de las operaciones.
- Promover en los trabajadores/as y en las comunidades una cultura de cuidado y protección al medio ambiente.
- Apoyar proyectos e instituciones orientadas a proteger el medio ambiente.
- Optimizar los recursos, reciclarlos y evitar al máximo la generación de basura y mantener limpias las instalaciones y áreas de trabajo.
- Ahorrar energía, agua y otros recursos naturales.
- Mantener en óptimas condiciones los vehículos y equipos de la industria.

**No se debe:**

- Realizar acciones que pongan en peligro el equilibrio del medio ambiente dentro y fuera del área de trabajo. Ser indiferentes hacia cualquier práctica que suponga degradación ambiental.
- Ocultar información sobre nuestra responsabilidad en posibles afectaciones al medio ambiente.
- Omitir la solicitud del estudio de impacto ambiental en las bases licitatorias que así lo requieran.
- Permitir la contaminación de ríos, lagunas y mares con desechos petroleros.
- Hacer mal uso del agua y de los demás recursos naturales, desperdiciar materiales, energía o cualquier otro recurso de la institución.
- Tirar basura y desechos tóxicos.
- Fumar en lugares prohibidos o señalados.
- Escuchar música estridente.

**VIII. La empresa hacia sus competidores se compromete a:**

- Establecer con sus competidores relaciones armónicas y leales.
- Promover proyectos y participar conjuntamente con la industria en iniciativas que beneficien a la industria, a los consumidores, a la economía y a la sociedad.
- No hacer mal uso de la información de los demás competidores.

**No se debe:**

- Realizar o permitir prácticas de espionaje industrial.
- Promover o difundir comparaciones falsas o engañosas con los productos de nuestros competidores.
- Realizar campañas de desprestigio de nuestros competidores.

## 6.1.2.2 Acciones en Materia de Público Interno

### 📌 Programa de Capacitación



La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Cuando hablamos de capacitación y desarrollo profesional nos referimos a la educación que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la compañía; por lo que, el querer incluir un programa de este tipo, implica la realización de todo un proceso, este proceso va desde la **detección de necesidades** hasta la **evaluación de resultados**. El siguiente diagrama te dará un panorama general del proceso y posteriormente se brindará la explicación de cada etapa.

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

	FASES GLOBALES	DESCRIPCIÓN
	DETECCIÓN DE NECESIDADES	Esta Fase etapa incluye de forma global: 1. Detección de Necesidades 2. Clasificación y Jerarquización de las Necesidades de Capacitación
	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	En esta etapa se deben de fijar que tipo de comportamientos y características se quieren inculcar en los participantes después de que el Programa haya sido impartido. Se desglosan los tipos de Objetivos que se manejarán en el Programa
	ELABORACIÓN DEL PROGRAMA	En esta etapa se procede a contestar las preguntas: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿A quién? ¿Quién? ¿Cuánto?
	Ejecución	Para esta etapa es necesario que se detalle la metodología que el Instructor seguirá y todo lo implica el Impartir una Capacitación Determinada
	EVALUACIÓN DE RESULTADOS	La evaluación de los resultados se hará en base a los objetivos planteados al inicio, lo que contribuirá a establecer lo positivo, negativo y lo que puede ser mejorado posteriormente.

- Para elaborar un **programa de capacitación** el **primer paso** es detectar las necesidades de la empresa. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina las pérdidas de tiempo.
- El **segundo paso** es **clasificar y jerarquizar** esas necesidades. Es decir, se tienen que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.
- El **tercer paso** es definir los **objetivos de capacitación**, es decir, motivos de llevar adelante el programa. Estos objetivos tienen que formularse de manera clara, precisa y medible para más adelante, después de aplicar el programa, poder **evaluar los resultados**.
- El **cuarto paso** es elaborar el **programa de capacitación**. En este momento se determina qué (contenido), cómo (técnicas y ayudas), cuándo (fechas, horarios), a quién (el grupo), quién (instructores), cuánto (presupuesto).

- El **quinto paso** es **ejecutar el programa**, es decir, llevarlo a la práctica.
- El **sexto paso** es **evaluar los resultados** del programa. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.

## **1er PASO: DETECCIÓN DE NECESIDADES**



La **detección de necesidades** consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se está haciendo, así como las causas de estas diferencias. En otras palabras una investigación que se orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto.

Algunas preguntas que puedes plantear en este momento son las siguientes:

- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere el puesto?
- ¿Qué se debe lograr?
- ¿Qué se debe hacer?
- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere la persona que ocupa el puesto?
- ¿Qué está logrando?
- ¿Qué está haciendo?

Estas preguntas muy generales deben orientarse a investigar los siguientes aspectos:

- Conocimientos y habilidades técnicos que se requieren para el puesto.
- Habilidades administrativas acerca de cómo organizar el propio trabajo y el de los demás, utilizar los recursos, y lograr los objetivos.
- Habilidades en relaciones humanas como liderazgo, capacidad de motivar, de comunicación, de trabajar en equipo, etcétera.
- Habilidades conceptuales como son el análisis y solución de problemas.
- Habilidad para el logro de resultados.

Hay que acotar que la detección de necesidades de capacitación puede hacerse a nivel de una **persona**, de un **puesto**, de un **grupo** o de **toda la empresa**.





Es muy importante establecer las necesidades de capacitación en términos de productividad y de una manera objetiva y medible. Por ejemplo, se puede establecerlas en aspectos como reducir el margen de error (calidad), incrementar el número de unidades de producto o de prestaciones (cantidad), mejorar la puntualidad (tiempo), reducir los costos de un producto o servicio (costo), etcétera. Con todo, algunas veces es difícil establecer las necesidades de una manera medible, por

ejemplo cuando se habla de comunicación o de liderazgo.

Para llevar a cabo la detección de dichas necesidades podemos aplicar **diversas técnicas e instrumentos**.

La detección de los **requerimientos de capacitación** es el elemento más importante en la elaboración de un programa de capacitación. Hacer un buen diagnóstico evita “capacitar por capacitar”. Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación están las siguientes:

- **Encuesta**, que consiste en recoger la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.
- **Entrevista**, que consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado. Es común entrevistar también al jefe directo del empleado para preguntarle en qué considera que deben capacitarse sus subordinados.
- **Observación**, que consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que te indican la necesidad de capacitar.
- **Consultores externos**, que consiste en contratar personas externas y especializadas en detectar necesidades de capacitación.

Los instrumentos más usuales son:

- **Cuestionario**, que es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa.

- **Descripción y perfil del puesto**, que consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.
- **Evaluación de desempeño**, que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

## **2do PASO: CLASIFICACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Por **necesidades de capacitación** se entienden las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la empresa, así también como las limitaciones o situaciones que se dan en la empresa que afecten el desempeño y pueden solucionarse mediante la capacitación.

Para determinar las necesidades de capacitación es necesario investigar todos los hechos observables que sean generadores de causas por las cuales los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores, o incurrir en accidentes.

Una vez detectadas las **necesidades de capacitación**, el siguiente paso es clasificarlas y jerarquizarlas. Esto permite determinar cuáles son las más urgentes o más importantes.

La manera más usual de clasificar las **necesidades de capacitación** es la siguiente:

- Las que tiene una persona.
- Las que tiene un grupo.
- Las que tiene un nivel.
- Las de un puesto.
- Las que requieren atención inmediata.
- Las que requieren solución a futuro.
- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la empresa puede resolver por sí misma.

- Las que requieren contratar a capacitadores externos.

Al clasificar las necesidades de capacitación, obtenemos indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas las podemos jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia.

Al hacer esta clasificación, es importante empezar a determinar quién necesita qué tipo de capacitación. Un formato que puede incluirse para controlarlo (el siguiente formato puede ayudar a llevar un control de ello)

<u>N°</u>	<u>Tipo de Necesidades</u>	<u>Personas o Deptos. Involucrados</u>	<u>Nivel de Urgencia</u>	<u>Involucrados</u>
	En este apartado se colocan las necesidades que se van detectando en cada área	Si se hace por deptos. se van colocando los que presenten las necesidades expuestas o las personas que se verán involucradas	Que ten urgente es el solventar la necesidad planteada	Personas que se involucrarán para suplir la necesidad identificada

### **3er PASO: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

El tercer paso en un proceso de capacitación es **establecer los objetivos que se pretende lograr** con el programa de capacitación. Este es el momento de fijar que tipo de **comportamientos y características** se quieren inculcar en los participantes después de que el programa haya sido impartido.

Lo que se quiere también es establecer qué conocimientos se les proporcionará o qué actitudes se buscan. Es necesario establecer con precisión la conducta deseada y las condiciones en que debe producirse de la manera más clara, alcanzable y medible. Esto sirve como norma que permitirá evaluar el rendimiento individual y el programa.

Como se mencionó anteriormente, se deben establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación de una manera **específica y medible**. Hay que tomar en

cuenta que los objetivos sirven como guía para mantenerse en el camino, no se trata únicamente de cubrir un expediente, sino de buscar un resultado concreto que esté lo más relacionado posible con el trabajo.

Los objetivos deben especificar **quién, qué, para cuándo, bajo qué condiciones, cómo medirlos, y a qué costo en tiempo y/o dinero.**

Existen diferentes clases de objetivos, como se muestra en la siguiente lista.

- Objetivos de productividad: que buscan lograr mejoras medibles en calidad, cantidad, tiempo y costo de operación.
- Objetivos de desempeño: que buscan mejorar el desempeño individual de los participantes.
- Objetivos de habilidades o destrezas: que buscan desarrollar o mejorar las habilidades o destrezas de los participantes.
- Objetivos de conocimientos: que buscan incrementar la familiaridad, los conocimientos o la comprensión de los participantes con respecto a un tema.
- Objetivos del dominio afectivo: que buscan modificar actitudes, valores o emociones de los participantes.

Sin embargo; los objetivos también pueden clasificarse de una forma más general:

- **Objetivos Terminales**: Indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar un curso o programa de capacitación. Se refiere a la conducta, pues según la teoría de aprendizaje todo conocimiento nuevo que adquiere una persona, produce en ella un cambio de conducta. Ejemplos de objetivos terminales, o de conducta final observable:
  - Al finalizar el curso sobre Contabilidad Básica, los participantes serán capaces de completar todos los pasos de un ciclo contable en el orden en que ocurren en la realidad, y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
  - Luego de finalizar el curso sobre Diseño Instruccional, los participantes serán capaces de diseñar una acción de capacitación para un tema dado, el que debe incluir los siguientes aspectos: a) definición de objetivos, b) contenidos, c) actividades, d) medios y e) evaluación.

Como se desprende de los ejemplos, y en consistencia con lo indicado, los objetivos terminales se refieren a las conductas que mostrarán los participantes una vez que finalicen el programa.

- **Objetivos Específicos:** Son objetivos de menor nivel que se van logrando conforme avanza el desarrollo del programa. Se refieren a conductas observables que el participante realiza y por lo tanto son directamente evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también Objetivos Operacionales.

Características de estos objetivos:

- a) Se refieren a conductas observables
- b) Son directamente evaluables
- c) Indican claramente a los participantes lo que se espera de ellos
- d) Tienen límite de tiempo para su cumplimiento
- e) Se limitan a una sola conducta

### **Cómo formular estos objetivos**

- Inicie la redacción del objetivo de la siguiente manera: " Luego de finalizar el tema, los participantes serán capaces de..."
- Deben expresarse en términos de conducta
- Deben hacer alusión al participante, la conducta, las condiciones, el criterio o patrón de rendimiento.

### **Ejemplos de Objetivos Específicos**

Dado un listado de 10 cuentas.....( referencia a las condiciones)

Los participantes serán capaces de.....(referencia al participante)

Agrupar los que corresponden al activo, pasivo y capital...(referencia al criterio o patrón de rendimiento)

Nótese que este objetivo se refiere a una conducta observable, el participante agrupa las cuentas o no las agrupa. De igual manera, el participante sabe muy bien lo que le pedirán, no tiene necesidad de adivinar sobre lo que lo evaluarán, sabe que le darán un listado de cuentas (condición) y que si comete un error no logra el objetivo del programa

#### **4to PASO: ELABORACIÓN DEL PROGRAMA**

Para elaborar un programa de capacitación se tienen que responder las preguntas:

##### **✓ ¿Qué? (Contenido).**

El contenido se refiere a los temas que se impartirán en el programa. Es el momento de traducir los objetivos de desempeño buscados en puntos de aprendizaje. **Por ejemplo**, el desempeño buscado es que la secretaria aprenda a acentuar correctamente las palabras agudas; el punto de aprendizaje es que la secretaria acentúe ortográficamente las palabras agudas que terminan en n, s o vocal.

Los contenidos de un programa de capacitación deben estar orientados a satisfacer las **necesidades detectadas en el primer paso** y al logro de los objetivos planteados. Puede ayudar a determinar los contenidos el preguntarse, ¿qué debe el participante hacer diferente?, ¿dejar de hacer?, ¿empezar a hacer?

Algunas sugerencias con respecto a los contenidos son las siguientes:

- Jerarquiza los puntos de aprendizaje de acuerdo con su importancia.
- No debe tratarse de abarcar demasiado. Es mejor cubrir menos material y lograr que la gente lo domine que cubrir mucho y darles 'una embarrada' de las cosas.
- Hay que ser creativo e imaginativo al desarrollar el programa.
- La persona debe ser realista en cuanto al material que puede cubrir en un tiempo determinado.
- Antes de pasar a la ejecución del programa, uno debe de preguntarse, 'Si los participantes aprenden muy bien los contenidos del curso y todavía fallan al realizar el trabajo, ¿cuál puede ser la causa?' Esto permite revisar que no se haya olvidado nada importante.

Por otra parte, la capacitación resultará más efectiva si se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- El aprendizaje es más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende participa en forma activa.
- Si el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para el que lo recibe, el proceso de aprendizaje se acelera.

- Aunque no sea muy entretenido, entre más se repita el contenido, más fácil es memorizarlo.
- Si se retroalimenta a los participantes sobre su progreso, las personas pueden ajustar su conducta y aprender con mayor rapidez.

### ✓ ¿Cómo? (Técnicas y ayudas).

En este apartado se retomarán las técnicas e instrumentos descritos en el Primer Paso; sin embargo, también debe de ser incluido el caso en el que el personal al que se va a dirigir es totalmente nuevo en determinado puesto de trabajo, por ello a continuación se hará mención referente a la inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo y el Adiestramiento.

#### **La inducción y el entrenamiento en el puesto.**



Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo; proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aún cuando ya cuente con experiencia en el puesto.

**La inducción:** La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al individuo la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. *Es común que la inducción incluya:* los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, etcétera. Además de estos temas, no está de más ejercer una sensibilización hacia la calidad, al servicio al cliente y el trabajo en equipo, entre otros puntos.

**Entrenamiento en el puesto:** Una vez terminado el proceso de inducción, el empleado de nuevo ingreso requiere entrenamiento específico sobre el puesto que va a desempeñar. Para preparar esta información es necesario saber cuáles van a ser sus responsabilidades, quien va a ser su jefe directo y el organigrama de la compañía.

Con este proceso, le daremos a conocer de una manera muy clara que es exactamente lo que se espera de él. Una herramienta necesaria para este proceso es la “descripción del puesto”, la cual debe contener la siguiente información:

- Título del puesto
- Departamento al que pertenece
- Fecha de elaboración
- Descripción general del trabajo que realizará el ocupante del puesto.
- Descripción específica detallando punto por punto cada una de las actividades que realizará el ocupante del puesto de manera muy clara y definida.
- Si la persona va a tener funciones de Jefatura, enuncie los puestos que va a tener a su cargo.
- Describa la relación directa e indirecta con otras posiciones similares o superiores dentro de la compañía, (organigrama).

### **Adiestramiento**

El adiestramiento nos va a auxiliar para que una persona aprenda a desempeñar sus labores involucrándose de situaciones reales. El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Para ello existen varias técnicas, pero una que se aplica con mayor éxito es el método de los cuatro pasos:

- Prepare al trabajador.
- Muéstrole el trabajo.
- Póngalo a prueba.
- Sígallo en la práctica.

El siguiente es un método alternativo:

1. El instructor dice y hace.
2. El instructor dice y el alumno hace.
3. El alumno dice y el instructor hace.
4. El alumno hace y dice.

No debe perderse de vista que no todos los empleados aprenden a la misma velocidad y que hay algunos que necesitan más tiempo que otros para aprender; en tal caso se les debe de ayudar a que esto suceda por el bien de su empresa.



✓ **¿Cuándo? (Fechas y horarios).**

En este momento se determinan la fecha, horario y duración del curso. El horario deberá especificar las horas en que se va a impartir el curso, la duración de cada sesión y la duración del curso.

La fecha y horario dependerá de tres factores:

Disponibilidad del instructor.

Disponibilidad del lugar.

Disponibilidad de los asistentes.

Es muy importante no programar los cursos de capacitación cuando la carga de trabajo es muy alta o cuando el grupo está desempeñando un trabajo especial que le pueda impedir asistir. Lo mismo con respecto al horario. En cuanto a la duración del curso, es necesario considerar además los contenidos por cubrir y el nivel de profundidad deseado.

ACTIVIDADES	2006				2006				2006				2006				2006							
	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de los elementos de planeación																								
Establecimiento de nueva estructura organizacional																								
Estrategia de dirección administrativa																								
Identificación de instrumentos de control																								
Correcciones y entrega final																								

Se recomienda el establecimiento de un Cronograma de Actividades en donde se permita apreciar gráficamente la proporción del tiempo dedicado a cada parte del contenido, especificando fechas en las que se pretende abarcar el mismo, de esta forma se tendrá un mejor control del tiempo invertido, especificando en que se invirtió y en que momento.

✓ **¿A quién? (Destinatarios).**

Ahora es necesario determinar el conjunto de personas que recibirán la capacitación. Luego de clasificar y jerarquizar las necesidades de capacitación que tiene una persona, un grupo, un nivel, un puesto, etc, en este momento hay **que decidir quiénes tomarán el programa.**

Necesario es  **cubrir el costo** de un programa de capacitación impartiendo a tantas personas como sea posible haciendo también que el curso cubra sus necesidades de entrenamiento. Sin embargo, hay que evitar cometer el error frecuente que representa capacitar a todo el mundo, independientemente de si lo necesitan o no. Esto hace  **muy**

**costosos los programas de capacitación**, además de que los participantes se pueden desmoralizar porque el curso no satisfizo sus necesidades reales.

Es conveniente sugerir que este control de capacitaciones y a quienes está dirigido, se vaya documentando virtualmente, lo que permitirá el establecimiento de indicadores llegando al nivel de especificar en qué tipo de personas se invirtió una determinada capacitación; el siguiente cuadro es un ejemplo de cómo puede documentarse lo mencionado anteriormente:

<b>Tipo de Capacitación</b>	<b>Departamentos Involucrados</b>	<b>Personal Involucrado</b>	<b>Fechas según cronograma</b>	<b>Asistencia</b>
Aquí deberá colocarse el tipo de capacitación que se considere adecuado de acuerdo a las necesidades descritas anteriormente	Departamento al que irá dirigida	Que tipo de personal la recibirá (administrativo, operativo, del comité de RSE)	De acuerdo a la calendarización se colocará la fecha en la que se ha asignado la capacitación	Cuantificar la asistencia a la capacitación

✓ **¿Quién? (Instructor).**

El éxito de un **curso de capacitación** depende en gran medida del buen papel que desempeñe el instructor, de su experiencia, conocimientos y habilidades para conducir el aprendizaje del grupo.

Un **buen instructor** debe poseer ciertas características como son:

- Ser puntual.
- Capacidad para comunicarse con claridad.
- Conocer el tema y los objetivos a alcanzar. Estar al día en su especialidad.
- Conocer y utilizar diferentes métodos didácticos.
- Planear con anticipación las actividades que llevará a cabo para impartir el curso.
- Capacidad para motivar al grupo y mantener su interés durante el curso.

Los **instructores** pueden ser internos cuando la empresa cuenta con personas que conozcan lo suficiente el tema del curso, o bien, se pueden contratar consultores externos.

### ✓ ¿Cuánto? (Presupuesto).

Finalmente, para elaborar el **presupuesto** debes tomar en cuenta los **gastos** en que incurrirás como son:

- El salario del instructor.
- La renta del local, en su caso.
- La renta o compra de auxiliares didácticos.
- El servicio de cafetería.
- Los materiales para los participantes, etc.

Un esquema de presentación que muestre de forma general lo dispuesto anteriormente puede ser el siguiente:

#### **ESQUEMA DE PRESENTACION DE LA ESTRUCTURA DE UN CURSO**

1. Código del curso
2. Nombre del curso
3. Requisitos de ingreso (si los hay)
4. Objetivo Terminal
5. Objetivos Específicos
6. Población al que se dirige el curso
7. Duración
8. Lugar (si es factible indicarlo)
9. Metodología
10. Contenido
11. Cualquier observación

Hay que recordar que es muy importante que exista **congruencia** entre las necesidades de capacitación, el contenido del programa y los objetivos planteados.

### **5to PASO: EJECUCIÓN**

Luego de diseñar y elaborar el **programa de capacitación** debemos llevar a la práctica la ejecución es decir, ha llegado el momento en el que el instructor, utilizando cierta metodología y apoyándose en auxiliares didácticos, imparte los contenidos a los destinatarios en el lugar, horario y fechas programadas, a un cierto costo.

En este paso es importante cuidar los siguientes aspectos:

- Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos.
- Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán.
- Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos, contenidos, etcétera.
- Motivar e involucrar a los participantes.
- Establecer una buena comunicación con los participantes.
- Entender y mantener el control del grupo.
- Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.

### **6to PASO: EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

Para saber si los **objetivos** que se plantearon fueron alcanzados es necesario realizar una **evaluación** que permitirá medir los resultados del **programa de capacitación**. La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

- La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes.
- El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y en qué grado.
- La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron.
- Los resultados específicos posteriores al curso.

**La evaluación puede hacerse en tres etapas:**

- a. Al inicio del curso, para diagnosticar y medir el **nivel de conocimientos** de los participantes antes del curso en relación con los temas que se van a tratar durante el mismo.
- b. Durante el curso, para conocer los progresos de los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios.
- c. Al final del curso, para medir el grado en que se cumplieron los **objetivos**.

Por otra parte, también debe evaluarse el curso de capacitación en los siguientes aspectos: actuación del instructor, instalaciones, técnicas y auxiliares didácticos, duración del curso, contenido, servicio de cafetería, el lugar en el que se impartió, etc. Esta retroalimentación servirá para la elaboración de nuevos programas.

Hay que tomar en cuenta que lo más importante es que los participantes apliquen en su trabajo cotidiano los conocimientos y habilidades adquiridos en el curso. Esa es la verdadera evaluación. Por esto, podemos pensar en el seguimiento como una última etapa del proceso de capacitación.

✚ A continuación se presenta un modelo de programa de capacitación sobre RSE, en el cual se presenta el contenido mínimo que debería de poseer un programa de capacitación de este tipo.



## **OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION EN RSE**

- Contribuir al desarrollo de un enfoque integral sobre la Responsabilidad Social Empresaria y la Sustentabilidad, aportando conocimientos teóricos y prácticos para liderar y conducir su aplicación en la gestión corporativa.
- Lograr que los participantes comprendan la RSE como un modelo de gestión integral corporativa orientado hacia la Sustentabilidad.
- Conseguir que los participantes examinen, analíticamente, los procesos de implementación de la RSE y la Sustentabilidad, en general y en diversas áreas de gestión empresarial.
- Dar a conocer a los participantes las diversas herramientas aplicables en la relación de la empresa con sus diversos grupos de interés.

## **DESTINATARIOS**

Dirigido, principalmente, a todos aquellos que participan en roles gerenciales y técnicos de la gestión de la Responsabilidad Social Empresaria y la Sustentabilidad, en el sector privado, o que se desempeñan en otras áreas vinculadas a su implementación: Relaciones Institucionales, Relaciones con la Comunidad, Fundaciones corporativas, Comunicación, Recursos Humanos, Operaciones, entre otras.

## **INSTITUCION ENCARGADA DE LA CAPACITACION EN RSE:**

INSAFORP, ya que es la institución gubernamental encargada de la dirección y coordinación del Sistema Nacional de Formación Profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

## **CARACTERISTICAS GENERALES**

El Programa de capacitación en RSE constará de cuatro bloques temáticos. Que estará a cargo de un especialista en la materia que presentará exposiciones conceptuales, discusión de casos pedagógicos y trabajos grupales. El Programa de capacitación en RSE incluye también presentaciones de expositores invitados sobre temas complementarios y experiencias relevantes.

## **CONTENIDO MINIMO DE CADA BLOQUE DE CAPACITACION EN RSE:**

### **a) LA RSE EN LA ESTRATEGIA GENERAL DE LA EMPRESA**

**Tema:** Visión estratégica de la RSE y la sustentabilidad

**Contenidos:** Desafíos empresarios en el mundo globalizado. Visión global y adaptación a entornos locales. Origen y evolución del concepto de RSE y sustentabilidad. Análisis y articulación de los conceptos de RSE y sustentabilidad. Impulsores de la RSE. Bases de fundamentación de la RSE. Principios de la RSE. Estrategias principales de RSE. Condiciones claves para implementar una estrategia de RSE.

**Tema:** Ética en los negocios y en las relaciones corporativas

**Contenidos:** Los valores y principios de la empresa responsable y sostenible. Revalorización de la ética y la transparencia empresarial. La responsabilidad social como conducta y comportamiento. Actitudes responsables y no responsables. Interiorización de los valores: Los códigos de ética, de conducta o de buenas prácticas. Elaboración, difusión e implementación.

**Tema:** Buen Gobierno Corporativo

**Contenidos:** Concepto y objetivo del buen gobierno corporativo. Tipo de sociedades donde es aplicable. Aspectos a considerar en Asambleas y Directorio. Relaciones con accionistas e inversores. Códigos de buen gobierno. Cuestiones reguladas por Códigos de buen gobierno.

### **b) HERRAMIENTAS DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN SOCIAL EMPRESARIA**

**Tema:** Acción Social Empresarial

**Contenidos:** Estrategias y modalidades de la acción social empresarial. Proceso de formulación de una estrategia de acción social empresarial. Criterios para la acción social empresarial. Políticas de acción social empresarial. Evaluación de la acción social empresarial.

**Tema:** Gestión de iniciativas y programas sociales corporativos

**Contenidos:** Formulación de programas sociales corporativos. Diseño de concursos. Análisis y selección de organizaciones y proyectos sociales. Colaboración y alianzas entre empresas y organizaciones sociales. Articulación público privada en la desarrollo de programas sociales.

**Tema:** Empresa y Comunidad Cercana

**Contenidos:** La empresa como agente de cambio en la comunidad. El rol de la empresa en el desarrollo local. Expectativas de la comunidad. Estrategias de buen vecino. Colaboración con organizaciones sociales. Modelos de arreglos institucionales internos y externos en la actuación social. El enfoque del desarrollo de base en el trabajo con la comunidad.

**Tema:** Voluntariado corporativo

**Contenidos:** Acciones solidarias con participación de los empleados. Modelos de voluntariado corporativo. Diseño de políticas y programas de voluntariado corporativo. Relevamiento de necesidades. Capacitación de empleados. Selección de organizaciones socias. Evaluación de las acciones.

c) **GESTIÓN RESPONSABLE DE ÁREAS ESTRATÉGICAS**

**Tema:** Estrategias de negocios, innovación y RSE

**Contenidos:** La RSE en la estrategia corporativa y la estrategia de negocios. Integración de la RSE en la estructura y los procesos comerciales. Concepto de competitividad responsable. Alineamiento entre creación de valor económico y valor social en el mundo corporativo. Desarrollo de productos socialmente responsables. Negocios verdes (Green Business). Marketing y publicidad responsables. Campañas y acciones de marketing alineadas al apoyo a causas sociales.

**Tema:** Gestión Responsable del Impacto Ambiental

**Contenidos:** Problemática ambiental corporativa. La gestión corporativa ambiental. El manejo de riesgos ambientales. Control integral sobre el ciclo del



producto. Control de proveedores. Tendencias internacionales, mejores técnicas y prácticas disponibles. Cambio climático. Medición y uso de indicadores ambientales. Certificaciones.

**Tema:** Agenda de la Sustentabilidad

**Contenidos:** Actores involucrados. Proceso previo. Temas claves abordados. Acuerdos alcanzados y compromisos asumidos. Implicancias para la agenda de la sustentabilidad.

**Tema:** Gestión de la cadena de valor, desarrollo de proveedores y compras responsables

**Contenidos:** Conformación de cadenas de valor. Alcance de la responsabilidad e influencia sobre la cadena de valor. Normas de selección y control de proveedores y subcontratistas bajo criterios de RSE. Políticas y programas de desarrollo de proveedores y subcontratistas. Políticas de compras responsables.

**Tema:** Gestión responsable de los recursos humanos

**Contenidos:** Estrategias laborales de RSE para el capital humano. Calidad del empleo y condiciones de trabajo. Derechos humanos en el mundo del trabajo: diversidad y no discriminación. Clima laboral y cultura organizacional. El lugar de trabajo. Gestión de temas delicados.

**Tema:** Negocios Sociales Inclusivos

**Contenidos:** El rol de las empresas en contextos de pobreza y exclusión social. Perspectivas sobre la base de la pirámide social (BOP) y los negocios sociales inclusivos. Identificación de oportunidades de negocios. Ventajas y desventajas de grandes y medianas empresas en el desarrollo de negocios sociales inclusivos. La construcción de ecosistemas para los negocios sociales inclusivos. Claves para la formulación de modelos de negocios sociales inclusivos.

**Tema:** Conciliación de la vida laboral y familiar

**Contenidos:** Equilibrio y conciliación. Armonía trabajo – familia. Visiones sobre la conciliación de la vida laboral y familiar. Situación de desequilibrio. Modelo IFREI (International Family Responsible Employer Index). Ejemplos de políticas y medidas FR (Family Responsible).

#### d) **LA GESTIÓN DE LA RSE EN LA EMPRESA**

**Tema:** Gestión de los grupos de interés

**Contenidos:** Concepto de grupos de interés (*stakeholders*). Identificación, clasificación, segmentación y priorización de los grupos de interés (mapeo estratégico). Necesidades y expectativas, genéricas y específicas, de los grupos de interés. Identificación de asuntos clave (riesgos y oportunidades). Evaluación de impactos e incidencias. Gestión del riesgo y gestión de conflictos en la relación con grupos de interés. Diseño del marco de relaciones con los grupos de interés. La relación y el diálogo sistemático con los grupos de interés.

**Tema:** Proceso de Elaboración del Reporte Social

**Contenidos:** Medición e implementación del reporte social. Estructura de gestión del proceso de medición y reporte. Criterios para la calidad de memorias de sostenibilidad. Indicadores y estándares internacionales para la elaboración y verificación de reportes sociales. Relación GRI & ISO 26.000 de RS. Participación de los grupos de interés en el proceso de reporte social. Integración del reporte social con los sistemas de información gerencial y de medición de resultados. Verificación del reporte.

**Tema:** Gestión Integral de la RSE

**Contenidos:** Integración de la RSE en la gestión. Proceso de desarrollo e institucionalización de la RSE. Áreas de la compañía involucradas en la gestión y promoción de la RSE. El liderazgo del máximo nivel de la compañía. La RSE en el organigrama de la empresa: modelos de estructura y roles para la gestión de la RSE. Función de las gerencias

corporativas de RSE o Sustentabilidad. El proceso de cambio interno para la gestión integral de la RSE. Diagnóstico inicial de la RSE en la empresa. Políticas de RSE: Planeamiento, implementación y monitoreo de la RSE.

**Tema:** Comunicación de la RSE

**Contenidos:** La dimensión comunicacional de la RSE. Transparencia informativa. Objetivos y criterios adecuados para la difusión corporativa de la RSE. Gestión y divulgación interna de información de RSE. Comunicación externa de los principios, políticas, acciones y resultados en RSE. Plataformas de comunicación de la RSE. Riesgos y desafíos de la información sobre RSE. Crisis en RSE.

## # Documento que contenga los derechos y Obligaciones del trabajador

### Definiciones

El reglamento interno de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y los trabajadores en sus relaciones de trabajo. En aquellas disposiciones del reglamento de trabajo que afecten directamente a los trabajadores, como son las escalas de sanciones y faltas y el procedimiento para formular quejas, el empleador debe escuchar a los trabajadores y abrir el escenario propio para hacer efectiva su participación.

### ¿Qué son las normas?

Las normas son patrones aceptables de comportamiento para las personas dentro de un grupo. Es decir, las normas indican a las personas lo que deben hacer o no hacer, en determinadas situaciones. O desde el punto de vista del individuo, las normas le dicen lo que se espera de él. Todos los grupos tienen sus normas. A veces, son sólo sobreentendidas, pero otras veces son explícitas, habladas y puede ser que hasta escritas.

Una vez que las normas son establecidas y aceptadas, influyen en el comportamiento de las personas sin necesidad aparente de controlarlas externamente. De la misma manera, la función de las normas dentro de la empresa es reglamentar el comportamiento de los empleados diciéndoles lo que se permite y lo que no se permite en el lugar de trabajo.

Pero también hay otras normas que es importante que aparezcan escritas en los manuales de las organizaciones y que llamaremos "normas formales".

### Características de las normas formales

Para que las normas formales apoyen el logro de los objetivos de tu empresa, deben tener las siguientes características:

- Ser consistente. Es decir, que la sanción sea siempre la misma para el mismo incidente, sin que dependa de la persona que cometió la falta. Se busca que seas lo más imparcial y predecible.
- Ser justas. O sea, que el premio o sanción para un comportamiento se asigne en función de la conducta
- Ser conocidas por todos. Es decir, debes informar a toda tu gente cuáles son las normas y las sanciones o premios.

Estar relacionadas con los objetivos laborales. Es decir, las normas deben relacionarse razonablemente con los objetivos laborales. Deben ayudar a expresar los valores de la empresa. Por lo que, las normas le dicen a los empleados, clientes o proveedores lo que es valioso para el negocio. Deben conocerse las consecuencias de la violación de la norma. Es decir, las personas deben saber de antemano lo que va a pasar si violan la norma.

### **Importancia de las normas**

Algunas ventajas de que las normas formales de trabajo sean explícitas y hasta escritas, son las siguientes:

- Reducen los problemas interpersonales entre los empleados ya que, al aplicarse las mismas normas a todos, el trato es más o menos igual y se minimizan las injusticias.
- Facilitan la interacción entre los empleados porque, al saber claramente qué está permitido y qué no, aumentan las posibilidades de que se comporten adecuadamente en el ambiente laboral.
- Favorecen un ambiente laboral más justo, pues al aplicarse las mismas reglas a todos se reducen los favoritismos.
- Reducen los resentimientos de los empleados pues, al ser premiados o sancionados de acuerdo con un reglamento, no se ven estas medidas como un capricho del empresario.
- Ahorran tiempo al empresario, porque cuando los empleados cometen una falta, él no tiene que tomar una decisión individual, sino que aplica simplemente la norma.
- Protegen al empresario y a la empresa, ya que cuando un empleado comete una falta y se le aplica el reglamento, queda claro que se está sancionando la conducta del trabajador y no se piensa que el empresario "estaba de malas" y que por eso se le castigó.

Como se mencionaba anteriormente, hay normas de conducta donde quiera que la gente se reúna e interactúa, en particular, en el trabajo. Aunque muchas de estas normas son sólo sobreentendidas, es mejor, hacerlas explícitas y, mucho mejor, establecerlas en un reglamento interior de trabajo.

### **Puntos que se incluyen en el reglamento interior de trabajo**

En general, los puntos que se incluyen en un reglamento interior de trabajo son:

- Horas de entrada y salida de los trabajadores con expresión de los límites de tolerancia para los retardos.

- Tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada.
- Lugar y momento en que deben empezar y terminar las jornadas de trabajo.
- Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.
- Días, lugares y horas de pago.
- Normas para prevenir los riesgos de trabajo y obligación de utilizar el equipo de seguridad.
- Instrucciones para prestar los primeros auxilios y uso del botiquín médico.
- Instrucciones para los casos de urgencias y siniestros.
- Permisos, procedimiento para solicitarlos y comprobantes exigibles para su otorgamiento.
- Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación.
- Las demás normas necesarias y convenientes para el buen orden y correcta ejecución del trabajo, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa.

Hay que tomar en cuenta aspectos como:

- Informa a todos, antes que pasen las cosas, qué actos son reprobables o qué actos son esperados.
- En ese mismo momento, anuncia la medida correctiva o el premio.
- Cuando ocurran las conductas, aplica sin excepción tu reglamento.

### **PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

Es muy importante que, dentro de una entidad empresarial se cuente con un Reglamento Interno de Trabajo, teniendo en cuenta que, por la naturaleza jurídica de estas entidades empresariales (pyme industrial) es de carácter obligatorio que la empresa cuente con uno de estos documentos; por lo que, antes de detallar el contenido que debería de llevar este Reglamento, es importante retomar el contexto que engloba la elaboración del mismo.

## Contexto Global Previo

### Sentido Humano de la Empresa



La inclusión de un Reglamento Interno de Trabajo debe tomar en cuenta el nivel de sentido humano que se vive o pretende hacerse sentir en la empresa, esto con el fin de alinear en una misma dirección de lo que se hace con lo que se tiene visionado ser en la empresa, a fin de incluir normativas humanas que puedan brindar resultados positivos sin que el trabajador sienta violentados sus derechos como ser humano

### Equilibrio de Vida



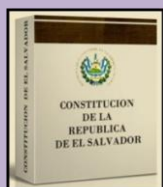
Las normativas planteadas en este documento deben ser bajo un equilibrio de vida justo, es decir, tomar en cuenta que dichos lineamientos deben ir de la mano con un nivel de exigencia justo que la empresa requiere de sus empleados a fin de que el trabajador mantenga un equilibrio entre las exigencias de su trabajo, y las exigencias en su casa sin que se sienta presionado negativamente.

## Valores Corporativos



El Reglamento propio de la empresa debe ir de la mano con el cumplimiento de los valores corporativos de la entidad empresarial y no permitir que alguna norma vaya en contra de los mismos, porque de lo contrario estaría promulgando o promoviendo conductas que no van acorde con la filosofía estratégica de la empresa, generando desconfianza en los empleados y perdiendo credibilidad ante los mismos, originando una posible repulsión al cumplimiento de dichas normativas

## Contexto Legal



El Reglamento Interno de Trabajo debe obedecer y estar en sintonía con lo establecido legalmente , en 1er plano con la Constitución de la República en el Código de Trabajo de El Salvador, y en 2do plano tomar en cuenta lo establecido internacionalmente en los documentos como: la Declaración Universal de los Derechos Humanos; el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; la Carta Internacional Americana de Garantías Sociales; la Convención Americana sobre Derechos Humanos, etc.



### Alcance



Debe de definirse con anticipación el personal que abarcará el Reglamento Interno, si a todos por igual o habría una distinción entre personal operativo y administrativo

### Antecedentes



Es importante que, antes de elaborar el Reglamento Interno puedan ser retomadas experiencias pasadas con respecto al desempeño de los trabajadores en situaciones específicas pasadas, pudiendo así abarcar aspectos que posiblemente en el pasado terminaron en resultados negativos para el trabajador y para la empresa misma

### Divulgación



Todo el esfuerzo de establecer normativas internas en la empresa no sería importante y trascendental sin incluir lineamientos de divulgación hacia los trabajadores, con el propósito que, hagan suyos los principios que la empresa propone en el documento; algunos de los medios que puede utilizar son: Reuniones Informativas, Boletines Informativos (como complemento) Entrega y Colocación en espacios visibles de un Resumen Ejecutivo del documento, etc.

## Seguimiento



Incluir un documento de esta naturaleza requiere compromiso no solo de cumplimiento a las normativas; sino también un compromiso por parte de los colaboradores que lo han redactado un seguimiento, en donde se permita evaluar los niveles de aceptación y cumplimiento del Reglamento, constituyendo así oportunidades de mejora en el mismo o en otro documento de la misma o similar naturaleza

### Contexto Propio del Reglamento

#### **Paso 1:**

Disposiciones Preliminares, Requisitos de Ingreso y Distribución de Horarios y actividades de la Jornada Laboral

En este apartado pueden ser incluidos los objetivos del documento, personal al que está dirigido, definiciones y disposiciones que estime conveniente, también se incluyen como requisitos de ingreso, la solicitud de empleo, certificados médicos, de estudios, etc. En lo que son los Horarios y Jornada Laboral pueden incluirse los días y horas de trabajo y descanso, horas destinadas a la comida, lugar, día y hora para el pago de salarios, asuetos, etc.

#### **Paso 2:**

Descripción de Prestaciones y Beneficios Económicos

En este paso pueden abarcarse el derecho de los trabajadores a sus vacaciones anuales, aguinaldos, seguro de vida (si hubiese), es decir, detallarle al trabajador los beneficios económicos y prestaciones que tendrá por ser miembro del equipo de trabajo de la empresa.

**Paso 3:**

Obligaciones y Prohibiciones de los Trabajadores y para la Empresa

El paso 3 hace referencia a todas aquellas disposiciones de carácter obligatorio para ambas partes, tanto para el trabajador como para el patrono, también pueden ser incluidas las labores que no deben ejecutar menores de edad y mujeres.

**Paso 4:**

Establecimiento de Lineamientos de Salud para los trabajadores (dentro y fuera de la Empresa)

En este apartado pueden ser retomados los artículos del Código de Trabajo que hacen referencia a los exámenes médicos y medidas profilácticas. También puede incluirse todo lo referente a la Seguridad e Higiene en el Trabajo y el manejo del botiquín en las áreas de trabajo operativas y administrativas. Lo referente a las prestaciones cubiertas por el ISSS también pueden ser especificadas en este apartado

**Paso 5:**

Forma de abordar asuntos de índole conductual y acciones disciplinarias

El paso 5 incluye todo lo referente a las acciones que deberán ser adoptadas en diferentes situaciones de problema en el caso que se viole el reglamento previamente establecido, las peticiones de reclamo y el modo de resolverlos, disposiciones disciplinarias, la forma en que se darán a conocer y la vigencia en que son válidas dichas acciones

**Paso 6:**

Formalidades de Aprobación del Documento y Recomendaciones Pertinentes

Finalmente en este apartado se establecen aquellos puntos necesarios para dar cumplimiento a lo que el Reglamento contiene, como lo son: tipo de papel en el que se redactará, atribuciones de representantes legales, redacción, signos de puntuación, enfoque de género, lugar y fecha, etc. En la parte final también puede incluirse Recomendaciones Generales que hacen referencia a puntos que pueden ser retomados antes durante y posteriormente a la elaboración del Reglamento Interno de Trabajo



# INSTRUCTIVO PARA ELABORAR UN REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO



## **CAPITULO I**

### **DISPOSICIONES PRELIMINARES**

En el presente Capítulo deberá determinarse el objeto del Reglamento, las principales unidades de su organización, en caso que las tuviere y la Estructura Jerárquica. Asimismo deberán relacionarse las definiciones y disposiciones que se estimen convenientes y la finalidad de la empresa.

Por otra parte, deberá agregarse el domicilio y la dirección exacta de la Empresa, debiendo tenerse en cuenta que el domicilio y la dirección de la Empresa son conceptos diferentes, el primero se define como el lugar que la ley fija como asiento o sede de la Empresa para la producción de asientos jurídicos y dirección se entiende como el lugar en que la Empresa tiene establecido el asiento principal de sus actividades y operaciones. Agregar la denominación que se le dará a la parte patronal y a la parte trabajadora en todo el reglamento.

## **CAPITULO II**

### **REQUISITOS DE INGRESO**

En el presente Capítulo deberán consignarse las condiciones y requisitos personales que deben reunir los trabajadores de la Empresa, tales como solicitud, edad, certificados médicos, certificados de estudio, etc. Asimismo, deberá incluirse dentro de los requisitos de ingreso que: “En ningún caso la empresa solicitará prueba de embarazo, ni examen de VIH-SIDA, así como tampoco se exigirá constancia de no afiliación a una Asociación Profesional de Trabajadores”. Agregar de manera expresa el contenido del Art. 28 del Código de Trabajo.

## **CAPITULO III**

### **DIAS Y HORAS DE TRABAJO**

En el presente Capítulo deberá establecerse con la mayor claridad y precisión posible los horarios de trabajo de la Empresa, indicando las horas de entrada y salida de los trabajadores, al igual que la pausa alimenticia, ya sean estas horas diurnas o nocturnas, de conformidad con lo dispuesto en los Artículos 161, 165, 168, 169 y 170 del Código de Trabajo. En caso que en la Empresa existiere más de un horario de trabajo, éste deberá

señalar en qué unidades de Organización se aplicará, tal como lo señala el Artículo 304 literales a) y b) del Código de Trabajo.

#### **CAPITULO IV**

##### **HORAS DESTINADAS PARA LA COMIDA**

En el presente Capítulo deberá establecerse claramente la aplicación práctica que dentro de la Empresa o establecimiento tendrá lo dispuesto en los Artículos 163 y 166 del Código de Trabajo, en cuanto al tiempo destinado para la alimentación de los trabajadores, señalando claramente la duración de este lapso, así como la hora de inicio y finalización del mismo, procurando que éste sea conforme al horario de trabajo establecido.

#### **CAPITULO V**

##### **LUGAR, DIA Y HORA PARA EL PAGO DE LOS SALARIOS, COMPROBANTES DE PAGO**

En el presente Capítulo deberá señalarse la forma en la que el patrono aplicará lo dispuesto en los Artículos 119 y siguientes del Código de Trabajo, en lo relativo a las formas de estipulación de salarios en la Empresa, así como el lugar, día y hora en que se efectuarán los mismos, debiendo indicar la forma en que se entregarán los comprobantes de pago de salarios, anticipos, etc.

Lo contenido en los Artículos 119, 122, 132, 138 y 143 del Código de Trabajo, deberá consignarse de forma expresa en el Reglamento Interno de Trabajo.

#### **CAPITULO VI**

##### **DESCANSO SEMANAL**

En el presente Capítulo deberá señalarse la forma en la que se concederá el descanso semanal, de conformidad con lo dispuesto en los Artículos 171 al 176 del Código de Trabajo. Lo dispuesto en los Artículos 171, 173, 175 y 176 del Código de Trabajo, deberá consignarse de forma expresa en el Reglamento Interno de Trabajo.

#### **CAPITULO VII**

##### **ASUETOS**

En el presente capítulo deberán incorporarse los días de asuetos que concede la Empresa a los trabajadores, además de los establecidos por la ley en el Artículo 190 del Código de Trabajo, debiendo regular expresamente lo relativo a la remuneración de dichos días de

asuetos, tal como lo señalan los Artículos 191, 192 y 194 del Código de Trabajo. No deberá excluirse ninguno de los días de asueto señalados por la ley.

La siguiente redacción, deberá consignarse de forma expresa después de los días de asueto señalados en el Art. 190 del Código de Trabajo, en un artículo adicional: Art. “Toda modificación, supresión o reforma que por Decreto Legislativo se hiciere de los días de asueto, quedará incorporada de pleno derecho en el artículo que antecede, teniendo efecto dicha modificación, supresión o reforma, desde el día en que entre en vigencia el decreto correspondiente”.

## **CAPITULO VIII**

### **VACACIONES ANUALES**

En el presente capítulo deberán establecerse las reglas de orden práctico conforme a las cuales se dará cumplimiento a lo dispuesto en los Artículos del 177 al 189 del Código de Trabajo. En caso que la duración y remuneración de las vacaciones fueren mayores a las establecidas por el Código de Trabajo, deberá incorporarse en el referido Reglamento la cantidad que efectivamente se pagará y su duración. Para la redacción de este Capítulo deberá considerarse el contenido de los Artículos a los que se hace referencia anteriormente, en la medida que fueren aplicables en la empresa, de acuerdo con la modalidad de concesión de las vacaciones anuales.

## **CAPITULO IX**

### **AGUINALDOS**

En el presente Capítulo deberán señalarse las reglas de orden práctico conforme a las cuales se dará cumplimiento a lo dispuesto en los Artículos del 196 al 202 del Código de Trabajo. En caso que la Empresa pague en concepto de aguinaldo, cuantías superiores a las indicadas en el Código de Trabajo, éstas deberán consignarse claramente en el Reglamento Interno de Trabajo. Lo dispuesto en los Artículos 196, 197, 198, 199, 200 y 201 del Código de Trabajo deberá consignarse de forma expresa, dependiendo de la modalidad de pago que se practica en la empresa.

## **CAPITULO X**

### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LOS TRABAJADORES**

En el presente Capítulo deberán señalarse las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores de acuerdo a la naturaleza de los puestos o cargos desempeñados en la Empresa y la organización y funcionamiento de la misma, que sean necesarias para la buena marcha de ésta. Además, deberán incluirse las obligaciones establecidas por costumbre en la Empresa y las indicadas en cualquier otra Ley. Todo de conformidad con lo dispuesto en los Artículos 31 y 32 del Código de Trabajo.

## **CAPITULO XI**

### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA**

En el presente Capítulo lo dispuesto en los Artículos 29 y 30 del Código de Trabajo, deberá consignarse de forma expresa en el Reglamento Interno de Trabajo, sin excluir ningún numeral. Asimismo será necesario establecer dentro de las obligaciones de la empresa, la establecida en el Artículo 24 de la Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad con la siguiente redacción:

“La empresa contratará como mínimo, por cada veinticinco trabajadores que tenga a su servicio, a una persona con discapacidad y formación profesional, apta para desempeñar el puesto de trabajo de que se trate”.

Dentro de las prohibiciones deberán agregarse adicionalmente las siguientes, respetando la presente redacción:

- Exigir a las mujeres trabajadoras, que se sometan a exámenes para comprobar si se encuentran en estado de gravidez.
- Exigir a los trabajadores la prueba del VIH SIDA, durante la vigencia del contrato de trabajo.

## **CAPITULO XII**

### **LABORES QUE NO DEBEN EJECUTAR MUJERES NI MENORES DE EDAD**

En el presente Capítulo deberán determinar, tomando en cuenta las tareas que realmente se ejecutan en la empresa, las labores que se estimen insalubres o peligrosas y que se prohíbe sean realizadas por mujeres y menores de edad, de conformidad con lo dispuesto en los Artículos del 104 al 117 del Código de Trabajo.



Aún cuando la empresa no contrate menores de edad, deberá regularse lo consignado anteriormente dentro del Reglamento Interno de Trabajo.

### **CAPITULO XIII**

#### **EXÁMENES MÉDICOS Y MEDIDAS PROFILÁCTICAS**

El presente Capítulo deberá redactarse conforme lo establecido en el Artículo 304 literal f) del Código de Trabajo de la siguiente forma, debiendo respetar su redacción:

- Art. Cuando a juicio de la Dirección General de Previsión Social la naturaleza de las labores ofrezca algún riesgo para la salud, vida o integridad física del trabajador, es obligación de los patronos mandar a practicar exámenes médicos o de laboratorio a sus trabajadores.
- Art. Los trabajadores deberán someterse a exámenes médicos o de laboratorio cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas, con el objeto de comprobar su estado de salud.
- Art. Los trabajadores deben ser destinados a desempeñar aquellos trabajos más adecuados a su estado de salud y su capacidad física, con base en los exámenes médicos correspondientes.

### **CAPITULO XIV**

#### **SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO**

En el presente Capítulo deberán consignarse las medidas generales y especiales de Seguridad e Higiene Ocupacional, las cuales deben respetarse en la Empresa, con el objeto de evitar toda clase de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. Además deberá indicarse la forma y la aplicación de los Artículos 314 y 315 del Código de Trabajo (ver Artículo 77 del Reglamento General sobre Seguridad e Higiene en los Centros de Trabajo).

### **CAPITULO XV**

#### **BOTIQUIN**

El presente Capítulo deberá redactarse de la siguientes forma: “La Empresa mantendrá en lugares accesibles y para uso gratuito de todos los trabajadores a su servicio, un botiquín

equipado con los medicamentos y enseres necesarios, en la forma que determine la Dirección General de Previsión Social”.

## **CAPITULO XVI**

### **PRESTACIONES CUBIERTAS POR EL ISSS**

El presente Capítulo deberá redactarse de la siguiente forma, respetando su redacción: Art. “En virtud de que la Empresa está sujeta al régimen del Seguro Social, ésta quedará exenta de las prestaciones que le impongan el Código de Trabajo y otras leyes en favor de los trabajadores, en la medida en que sean cubiertas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social. No obstante lo señalado anteriormente, si por disposiciones reguladas en los contratos de trabajo o contenidas en el Reglamento, el patrono estuviera obligado a proporcionar prestaciones superiores a las concedidas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, los trabajadores podrán reclamarle la parte que no recibieron del mencionado Instituto”.

## **CAPITULO XVII**

### **PETICIONES RECLAMOS Y MODO DE RESOLVERLOS**

En el presente Capítulo deberá determinarse la forma y el tiempo en que los trabajadores deban presentar sus peticiones y reclamos a la Empresa, indicando el cargo de la o las personas que deberán conocer de tales reclamos, así como la forma y plazo para resolverlos.

## **CAPITULO XVIII**

### **DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS**

En el presente Capítulo deberá establecerse las sanciones de acuerdo a las faltas cometidas por cualquier miembro del personal que labore para la Empresa. Asimismo, se indicarán la o las personas que podrán imponerlas y el procedimiento que se seguirá para tal efecto. Las sanciones podrán ser las siguientes:

- a. Amonestación verbal.
- b. Amonestación por escrito.
- c. Suspensión sin goce de salario por un día.

- d. Suspensión sin goce de salario por más de un día y hasta treinta, previa autorización y calificación de motivos de la Dirección General de Inspección de Trabajo, de conformidad con lo dispuesto por el Art. 305 del Código de Trabajo.
- e. Terminación de Contrato Individual de Trabajo, sin responsabilidad patronal, de conformidad a las Cláusulas establecidas en el Art. 50 del Código de Trabajo. (Las que deberá consignarse expresamente).

## **CAPITULO XIX**

### **DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA**

En el presente Capítulo deberá incluirse toda forma en la que opera la Empresa y que no haya sido establecida en los Capítulos anteriores, concluyendo el Reglamento con las siguientes disposiciones, respetando la presente redacción:

- Art. “Lo no previsto en el presente Reglamento Interno de Trabajo, deberá resolverse de conformidad con lo dispuesto por la Legislación Laboral vigente, entendiéndose sin perjuicio de mejores derechos establecidos en favor de los trabajadores por las leyes, contratos, convenciones o arreglos colectivos de trabajo y los consagrados por la costumbre de Empresa”.

- Art. “Dentro de los seis días siguientes a aquél en que fuere aprobado por el Director General de Trabajo el presente Reglamento Interno de Trabajo, se dará a conocer a los trabajadores por medio de ejemplares escritos con caracteres legibles, los cuales se colocarán en lugares visibles dentro de la Empresa.

El Reglamento entrará en vigencia quince días después de aquel en que fue dado a conocer en la forma indicada en el inciso anterior”.

- Art. “Toda reforma o modificación al presente Reglamento, no tendrá validez, sino se observa el trámite y plazos establecidos en el artículo anterior”.

- Art. “Mientras el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas o modificaciones estén vigentes, no será necesario el plazo de quince días para que sus disposiciones sean de obligatoria observancia, respecto de los nuevos patronos o sus representantes y los trabajadores de nuevo ingreso”.

## **FORMALIDADES QUE DEBERÁ CONTENER EL PROYECTO DE REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO PARA SU APROBACIÓN**

- El Empleador, Apoderado o Representante Legal, según sea el caso, debidamente acreditados, deberán solicitar por escrito al Director General de Trabajo, la aprobación del Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo, acompañándolo de tres ejemplares del mismo. La solicitud de aprobación y los ejemplares del Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo, se redactarán en papel común. Las modificaciones al Reglamento Interno de Trabajo, deberán solicitarse en la forma señalada anteriormente.
- Para su aprobación, el Reglamento Interno de Trabajo, deberá estar redactado de acuerdo con lo dispuesto en el Código de Trabajo, las Leyes, Reglamentos, Contratos y Convenciones Colectivas de Trabajo que lo afecten, así como con la costumbre de la Empresa.
- El Reglamento Interno de Trabajo, deberá redactarse respetando signos de puntuación, ortografía, interlineado, márgenes, y Enumerar todas las páginas que conforman el proyecto de Reglamento.
- Deberá evitarse hacer referencia únicamente a los Artículos del Código de Trabajo que se relacionan, debiendo desarrollar su contenido en los Capítulos correspondientes del Reglamento Interno de Trabajo.
- El Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo, deberá redactarse con enfoque de género, para dar cumplimiento a la Política Nacional de la Mujer.
- En la parte final del Reglamento Interno de Trabajo, deberá consignarse el lugar, la fecha y la firma del REPRESENTANTE LEGAL O DEL PROPIETARIO DEL CENTRO DE TRABAJO según sea el caso, así como el sello de la Empresa o Sociedad, si tuvieran.
- Los Capítulos y Artículos del Reglamento Interno de Trabajo, deberán numerarse correlativamente.

## **RECOMENDACIONES**

- Que el Reglamento Interno de Trabajo sea elaborado en equipo, es decir, que se designe un Coordinador condecorador en materia Laboral para que lo redacte, consultando las razones del patrono, jefes, algunos trabajadores especializados o técnicos y personas autorizadas, a efecto que en el Reglamento Interno se regulen las relaciones empleador - trabajador.
- Que en los Centros de Trabajo Industriales en donde se empleen 20 o más trabajadores, el Reglamento Interno de Trabajo regule lo dispuesto en el Capítulo XIV del presente Instructivo, en cuanto a la existencia de Comités de Seguridad e Higiene.
- Sobre las disposiciones relativas al número de Comités, sus objetivos principales, su organización y funcionamiento, deberá solicitarse la asesoría del Departamento Nacional de Higiene y Seguridad Ocupacional de la Dirección General de Previsión Social y de la Sección de Prevención de Riesgos Profesionales del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

### **Programa de Estímulos para los trabajadores**

A continuación se presenta de forma general la parte de los incentivos que pueden ser retomados por la empresa

#### **Definiciones y Aspectos a considerarse**

Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo, una recompensa formal o toda una pared de certificados o placas.

Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna. Muchas formas eficaces de reconocimiento constituyen celebraciones únicas de un logro significativo o un acontecimiento importante.

Es preciso planear tales actividades de manera oportuna y pertinente, según la situación y la persona objeto del reconocimiento.

Los empleados creen cada vez más que la satisfacción que puedan derivar de su trabajo depende del reconocimiento por su desempeño y de un salario adecuado. Esto es particularmente cierto en el caso de empleados altamente interesados en su trabajo, y que encuentran satisfacción en sus logros. La mayoría de los empleados consideran altamente motivante la utilización de reconocimientos personales y sociales. ¿De qué le vale a uno hacer algo especial, si nadie se da cuenta y no parece establecer ninguna diferencia?

El pago de incentivos generalmente es fijado para premiar los resultados de un desempeño específico en lugar de retribuir sólo por tiempo de trabajo realizado. Si bien los incentivos no son una respuesta a todos los retos de gestión, pueden tener una gran influencia en el mejoramiento del desempeño del trabajador.

#### **▣ Algunas recompensas no monetarias**

- Tiempo libre
- Banquetes o Almuerzos
- Libros, discos, vídeos
- Asistencias a seminarios o conferencias, etc..
- Una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones es la del "EMPLEADO DEL MES". Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales, y pueden otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos.

#### **▣ Algunas recompensas monetarias**

Una bonificación en dinero contante y sonante es un estímulo real y significativo. El único problema con dar dinero es que frecuentemente los empleados se lo gastan en pagar cuentas pendientes y la recompensa se les olvida pronto. No obstante, el dinero, o los sustitutos del dinero (tales como cupones que pueden ser canjeados por productos), les dan a los empleados flexibilidad para decidir cómo utilizar la recompensa; esta

libertad de elegir aumenta la posibilidad de satisfacción. Como ejemplo de ello se muestran los siguientes incentivos

- Conceda una bonificación en efectivo, pagando previamente los respectivos impuestos.
- Adquiera para el empleado un bono de regalo.
- Pague los gastos de guardería del niño del empleado.
- Pague el servicio de limpieza de la casa del empleado.
- Pague un mes de la hipoteca del empleado.

Muchas empresas recompensan especialmente las realizaciones que son importantes para toda la organización, tales como las sugerencias para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y el cumplimiento de las metas de ventas. Cuando un equipo de empleados obtiene un logro, hay que recompensar a todo el equipo. Si sólo se le expresa reconocimiento al líder o al integrante de mejor desempeño, el grupo tiende a perder motivación.

#### **¶ Algunas Acciones y Actitudes que ayudan a generar en el empleado satisfacción y compromiso con la empresa**

- Dos de las actividades más comunes y básicas que recompensan las compañías, especialmente las empresas manufactureras, son una **buena asistencia al trabajo y una buena atención a las normas de seguridad**. Se premia la buena asistencia para estimular a los trabajadores a ser puntuales y a no faltar en días laborables. Se premia la atención a las normas de seguridad, para expresar reconocimiento a los empleados que observan cuidadosamente estas normas y reducen al mínimo los accidentes de trabajo.
- Una manera de despertar expectativas y de impulsar un buen desempeño es anunciar un premio a través de algún concurso. Se exponen los objetivos y los requisitos y se especifican claramente los premios. Las claves para que tenga éxito son, entre otras las siguientes:
  - Promover el concurso y su objetivo.
  - Fijar metas realistas, logrables y mensurables.
  - Limitar el concurso a un período corto.

- Asegurarse de que los premios les interesan a los empleados.
  - Fijar reglas no complicadas.
  - Entregar pronto los premios.
- La celebración de aniversarios es una forma importante de agradecer una larga relación entre una empresa y una persona.
  - Es importante destacar que una de las máximas formas de reconocimiento es tratar al empleado como si fuera uno de los dueños de la empresa. Esto representa un compromiso a largo plazo para la persona, comúnmente reservado para unos cuantos elegidos, pero posiblemente compartido con muchos empleados.
  - Una recompensa a largo plazo, que puede servir para agradecer los esfuerzos constantes de algún empleado durante largo tiempo, es ascenderlo o asignarle mayores responsabilidades. Pocos empleados consideran que su empresa se base en el buen desempeño para hacer un ascenso, a pesar de que, como incentivo, este es uno de los más importantes.
  - Si no se trata de ascenderlos, se puede, en cambio, aumentar la responsabilidad y la notoriedad de los mejores empleados. Se les puede asignar tareas especiales, encargarlos de capacitar a otros, enviarlos a un curso de capacitación superior. Un empleado sobresaliente puede también servir de enlace con el departamento de personal de la oficina principal o como asesor de otros departamentos.
  - Asigne tareas especiales a los que muestran iniciativa.
  - Pida a un empleado que le ayude en un proyecto que constituya un reto especial.
  - Si a alguien le gusta asumir ciertas responsabilidades, haga que formen parte de su trabajo.
  - Permítale escoger su propia tarea.
  - Dele al empleado más autonomía.
  - Deje que sus empleados lo representen en reuniones a las cuales usted no pueda por alguna razón asistir.
  - Esté listo a aprovechar cualquier oportunidad para divulgar entre el personal las buenas realizaciones de sus mejores empleados. Cuando usted les consulta algo, les



confía una tarea especialmente delicada o les asigna una labor atractiva, les está mostrando reconocimiento. Los demás empleados se dan cuenta de ello y desearán recibir un reconocimiento semejante.

Un premio consistente en capacitación adicional sirve para dos efectos: reforzar un buen desempeño y ayudarles a las personas a adquirir habilidades de auto-mejoramiento.

Hay que tener algo siempre en claro y es que no importa la cantidad de empleados que tengamos a nuestro cargo ni el número de departamentos de nuestra empresa sino la calidad moral ante nuestros empleados y por sobre todo el reconocimiento.

Muchas personas mejoran su calidad laboral dependiendo del ambiente de trabajo donde se desenvuelvan, así como también pueden decrecer, todo el mundo necesita sentirse parte importante de un organismo o institución, y mientras más se le tome en cuenta su trabajo más rendimiento se obtendrá.

La gerencia debe tener como principio que trabaja con personas, y uno de los principales objetivos que hay que fijarse es el de tratar de sembrar en estas es el deseo de superación, reconociéndoles sus esfuerzos.

### **Tipos de Incentivos**

#### **INCENTIVOS CAUSALES**

Los incentivos casuales pueden consistir en una palmadita en la espalda, un agradecimiento sincero, un billete de \$50 en efectivo, una cena para dos en un restaurante local, o un par de boletos para un espectáculo o un partido de fútbol. Los mismos trabajadores pueden ofrecerle excelentes sugerencias e ideas sobre qué premios usar. Podría darles a los empleados la posibilidad de elegir entre distintos premios.

El premio es más efectivo cuando se incluyen elogios específicos: "Esto es por reducir las averías de maquinaria durante toda la cosecha", por ejemplo, es preferible a, "Gracias por todo su desempeño". Para ser de utilidad estos incentivos casuales deben ofrecerse a intervalos no regulares.

Un estímulo que se da en forma rutinaria, pronto se convierte en parte del paquete de compensación esperado y pierde su valor como estímulo. Los incentivos casuales son un

modo de comunicar al empleado que usted ha notado sus esfuerzos. Las personas se motivan cuando se les reconocen sus puntos buenos en forma positiva.

### **Desventajas**

- 1) envidia entre los empleados
- 2) el sentimiento entre los trabajadores que existe favoritismo de parte del supervisor
- 3) la utilización de estos premios puede promover la distancia social.

### **Formas de combatir las desventajas**

Mientras que hay momentos en los que elogiar a los trabajadores en público es lo indicado, en otras circunstancias tales muestras de aprobación pueden causar más mal que bien. Cuando los colegas del trabajador elogiado sienten que el reconocimiento comprende una comparación directa o implícita con ellos mismos, pueden sentir envidia y molestia.

Una alternativa para superar el problema de las envidias y del favoritismo puede ser que el reconocimiento sea sugerido por los propios trabajadores y que ellos nombren a los colegas que en su concepto merezcan recibir estos premios. El proceso de nominación debe ser simple. Cuando el reconocimiento proviene de los colegas es improbable que cause resentimiento y es una de las formas más sinceras de elogio.

Planes de Sugerencias: los planes de sugerencias también pueden ser manejados dentro de un programa de incentivos casuales. Se puede recompensar al personal por sugerencias cuya aplicación haya resultado en ahorros o incrementos en la productividad.

Debe decidir si va a involucrar a todos los trabajadores en la retribución cuando acepta una sugerencia, o sólo a sus autores. Quizá lo ideal sería un balance entre fomentar el trabajo en equipo y promover la creatividad individual.

### **INCENTIVOS ESTRUCTURADOS**

Los incentivos estructurados pueden ayudar a dirigir y canalizar los esfuerzos de los empleados.

#### **Ejemplos de incentivos estructurados**

Un incentivo estructurado debe ser capaz de fluctuar (remuneración variable) a medida que cambia la productividad y está basado en criterios que implican la conexión específica

entre los logros y la retribución. Esta conexión debe ser comprendida por ambos administradores y trabajadores.

#### Ejemplos de incentivos típicos:

- Permitir a los trabajadores retirarse temprano, pagando la jornada completa, cuando terminan la tarea.
- Gratificación al fin de la temporada para los empleados que se quedan hasta el final.
- Incentivo por calidad o producción.
- Gratificación por reducción de costos de producción.
- Participación en las ganancias.

#### Ejemplos de pagos o beneficios que no son incentivos:

- La mayoría de los beneficios obligatorios tales como seguro de desempleo, compensación de trabajadores heridos en el trabajo, etc.
- Beneficios que una vez obtenidos, tales como vivienda o vacaciones, no fluctúan.
- Aumentos o ascensos que traen remuneración más alta, que una vez ganados, raramente se pierden.
- Remuneración vinculada al tiempo trabajado (excepto los bonos por asistencia al trabajo o turnos nocturnos u otros horarios difíciles).

### **Pasos para el establecimiento de un Programa de Estímulos para los trabajadores**

#### **PASO 1: ANALIZAR EL RETO Y DETERMINAR SI LOS INCENTIVOS SON APROPIADOS**



El propósito de un programa de incentivos debe ser lo más claro y específico posible.

Sin embargo, el hecho de que una meta pueda medirse de modo claro y específico, no significa que se beneficie con el uso de incentivos. Los estímulos pueden no ser la solución apropiada para motivar a aquellos empleados que carecen de entrenamiento o de habilidades para desempeñarse.

Hay tres maneras de clasificar el desempeño de un empleado: 1) inferior, 2) bueno y 3) superior. El desempeño bueno es lo que se puede esperar de un trabajador por el solo hecho que tiene un trabajo. El premiar a un trabajador con incentivos para que lleve su trabajo de nivel inferior a uno bueno sería como pagar dos veces: para que el trabajador se presente al trabajo; y para que trabaje. En cambio, un programa de incentivos puede premiar al trabajador que continúa en su desempeño superior, o lo estimula a sobresalir si ya trabaja bien.

**Ejemplo:** Los incentivos diseñados para lidiar con los problemas de seguridad en el predio por lo general parecen inapropiados. Estos incentivos tienden más por disuadir a los trabajadores de hacer los reclamos, que a reducir accidentes. Los trabajadores podrían esconder incidentes de lesiones o enfermedades para ganar un premio—o para evitar la ira de sus compañeros

En cambio, los trabajadores podrían mejorar su índice de seguridad a través de:

- a. Una política de estimular un clima de seguridad en el trabajo
- b. Entrenamiento del empleado
- c. Evaluación de peligros y medidas correctivas
- d. Comités de seguridad
- e. Implantación de un sistema de acción disciplinaria por transgresión de medidas de seguridad
- f. Selección cuidadosa de los empleados, incluyendo el uso de exámenes físicos antes de emplear al trabajador.

El patrono que desee recompensar a los empleados por un largo período libre de accidentes laborales, podría implementar un incentivo casual. Un reconocimiento simple y para todos los empleados, algo no monetario como una gorra de la empresa o una merienda campestre, está dentro del margen de algo apropiado. Junto con el reconocimiento, se debe hacer énfasis en el cumplimiento de los reglamentos de seguridad y en el reporte de las lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, aun aquellas que parezcan insignificantes.

Un patrono que paga bien, provee un ambiente de trabajo positivo y tiene una lista de espera de trabajadores que quieren trabajar con él, normalmente no necesita recurrir a

incentivos para obtener mejor asistencia y puntualidad, con la excepción de algunos trabajos de temporada.

## **PASO 2:** RELACIONAR EL PAGO AL RENDIMIENTO



Algunas empresas ofrecen planes de participación de ganancias al final de la temporada "porque este año nos fue bien". Lamentablemente, existen demasiados factores que afectan las ganancias del predio además de la productividad de los trabajadores. El clima y el mercado son dos factores externos que afectan las utilidades.

Aun más importante, no siempre los trabajadores perciben la conexión entre sus esfuerzos y el resultado de las ganancias. Puede haber, además, una gran confusión en las mentes del personal en cuanto a las entradas brutas y los costos incurridos para obtener utilidades.

Otro peligro son los períodos de buenas temporadas cuando las ganancias se incrementan, seguidas por varios años de déficit. Si bien muchos trabajadores comprenderán esto al recibir sus cheques de participación directa en las ganancias reducidos por un año, pocos van a tolerar un período malo que dure más, sin sentirse insatisfechos. En algunos casos, la participación directa en las ganancias, en lugar de actuar como un motivador, puede tener un efecto contrario en la moral de los empleados.

La participación en los riesgos está relacionada a la participación directa en las ganancias. Los empleados reciben un bono de participación directa en las ganancias más alto que lo normal en años buenos, en cambio de recibir un sueldo base más bajo en años malos. O sea, en contraposición con el sistema normal de participación directa en las ganancias, en años malos los empleados no sólo dejan de ganar un bono, sino que también pierden parte de su sueldo base; en años buenos ganan bonos mucho más superiores a los que hubiesen ganado normalmente. "El empleado se arriesga junto con la compañía". Claramente, en los planes de participación de riesgos, hay un desplazamiento de parte de los riesgos involucrados en los negocios, de la compañía hacia los empleados". No es de sorprender que las compañías prefieran más este método que los empleados.



Un método más efectivo que la participación directa en las ganancias, puede ser el de separar todos los elementos que estén bajo el control del personal y que puedan afectar las utilidades de la empresa, y premiarlos por haber conseguido tales resultados.

A medida que el vínculo entre el trabajo individual y la remuneración mengua, también disminuye el efecto motivador del incentivo sobre el individuo. Cuando se utilizan incentivos para grupos pequeños, tal como cuadrillas de 3 o 4 cosechadores llenando un mismo cajón (o bin), es fundamental que los trabajadores puedan escoger sus propios compañeros.

**Ejemplo:** De acuerdo al rendimiento que el empleado vaya mostrando en el desempeño de sus labores, así se le podrá retribuir incentivos que le motiven a mantenerse e irse superando paulatinamente.

#### Incentivos Monetarios Variables

Una forma de controlar estos incentivos monetarios es a través de un control de evaluaciones del personal en un cuadro comparativo que incluya las expectativas que se han tenido del empleado y el grado de cumplimiento que y superación de las mismas que ha experimentado. (Utilizado para el otorgamiento de bonos adicionales)

<b>Objetivos a evaluar (Factores de desempeño)</b>	<b>Expectativas empresariales para un período</b>	<b>Cumplimiento de las expectativas</b>	<b>Rango de Evaluación</b>	<b>Calificación Otorgada</b>	<b>Incentivo a premiar</b>
Puntualidad					
Asistencia					
Iniciativa					
Conocimiento del trabajo					
Rendimiento del Trabajo					
Espíritu de Colaboración					
Calidad					
Relaciones Interpersonales					
Orden y Aseo					

También se tienen incentivos variables pero que son constantes, como lo son el otorgamiento de comisiones por ventas, por cumplimiento de metas de producción, etc. Estas pueden ser controladas directamente de los datos cuantitativos obtenidos de los resultados de cada una de las áreas de trabajo de los empleados.

**PASO 3: ANTICIPARSE A DIFERENTES REACCIONES**

Cuando se es muy específico sobre un solo resultado, puede suceder que los trabajadores lo obtengan a costa de todos los demás.

Permitir que los trabajadores "se vayan a casa" (con un día completo de remuneración) cuando terminan una cantidad determinada de tareas tiene el mismo efecto motivador que la mayoría de los planes de incentivos basados en resultados, y problemas similares. El incentivo para estos trabajadores es terminar lo más rápidamente posible e irse a casa. La escapatoria principal a los incentivos a trato es la calidad.

Es por ello que, el controlar la reacción de los trabajadores permitirá documentar los resultados positivos, negativos y sugerencias que pueden ser tomados en cuenta en la retroalimentación del Sistema de Gestión.

**Matriz de Resultados**

Esta pequeña matriz permite documentar las posibles reacciones de los trabajadores ante la implementación de un determinado tipo de incentivo:

<b>Resultados Esperados:</b> _____				
<b>Incentivo:</b> _____				
<b>Resultado Esperado</b>	<b>Análisis de Factores Internos</b>	<b>Análisis de Factores Externos</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Acciones a tomar</b>
<b>Responsables:</b> _____				

### **Algunas opciones para proponer a los trabajadores el otorgamiento de incentivos de trabajo extra.**

- Pago por hora más un suplemento a trato: Cuanto mayor es la proporción de remuneración pagada por hora, menos importancia le da el empleado a la velocidad del trabajo.
- Límite de velocidad: Cada persona tiene un margen de nivel ideal en el que puede trabajar sin cometer grandes faltas. Es cierto que los trabajadores que producen más rápido que lo que su habilidad permita, lo hacen descuidando la calidad. Desafortunadamente, para ser efectiva la implantación de un sistema de normas de velocidad, su ejecución tendrá que ser realizada individualmente. Se tendría que tener en cuenta el potencial de cada trabajador. Un estándar máximo de velocidad establecido para todos los miembros de la cuadrilla, probablemente resulte en expectativas demasiado altas para algunos y demasiado fáciles para otros. Este sistema no es muy utilizado.
- Incentivo de calidad. Este método puede requerir más tiempo de preparación, pero posee el mejor potencial. Comience por identificar el desempeño individual. Establezca inspecciones de control de calidad aleatorias o de sorpresa. Las evaluaciones que resulten en puntuaciones inferiores a las normas estipuladas podrían ocasionar entrenamiento adicional o sanciones. Las puntuaciones superiores podrían ganar una gratificación.
- Ganarse el derecho de trabajar en una cuadrilla remunerada a trato: Una herramienta de gestión efectiva es la de hacer que los empleados trabajen en una cuadrilla remunerada por hora, hasta que puedan comprobar que comprenden completamente las consideraciones de calidad (monitoreo por grupos de trabajo). Esta herramienta puede retomar el trabajo en equipo y el compañerismo. Solamente cuando los trabajadores han demostrado un entendimiento completo de las pautas de calidad, se les permite pasar a la cuadrilla pagada a trato. Como condición para trabajar en la cuadrilla con retribución a trato, se espera que los trabajadores mantengan un elevado nivel de desempeño y calidad. Este método puede combinarse en forma efectiva con el incentivo de calidad o el de disciplina ya mencionado.



**Ejemplo:**

<b>Resultados Esperados:</b> _____				
<b>Incentivo: <u>Incentivo monetario por cumplimiento de meta de producción</u></b>				
<b>Resultado Esperado</b>	<b>Análisis de Factores Internos</b>	<b>Análisis de Factores Externos</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Acciones a tomar</b>
Aumento de la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de la maquinaria</li> <li>- Condiciones de la planta</li> <li>- Disponibilidad de Insumos y materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedidos de Ventas</li> <li>- Parámetros establecidos por planificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidades producidas</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Aprovechamiento de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento Periódico de la Producción (cantidades y condiciones)</li> </ul>
Descuido de la calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de calidad</li> <li>- Orden de los formatos necesarios de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especificaciones técnicas de los clientes</li> <li>- Lineamientos de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspecciones y Revisiones</li> <li>- Parámetros de Evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento y control de indicadores de calidad</li> <li>- Control de la producción defectuosa</li> </ul>
Descuido de otras líneas de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por dar prioridad a una línea se descuida otra.</li> <li>- Seguimiento de las líneas de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de trabajo establecidas por la alta dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones de la planta Disponibilidad de Insumos y materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balance de líneas de producción</li> </ul>
Responsables: Supervisores de producción, calidad, planificación				

#### **PASO 4: PROTEGER A LOS TRABAJADORES DE CONSECUENCIAS NEGATIVAS**

Los incentivos crean en los trabajadores una serie de temores. Entre estos se encuentran el miedo: 1) a perder el empleo, 2) a un pago injusto y 3) a la disminución del salario. Para proteger a los empleados:

1. Ofrezca salarios justos
2. Informe a los trabajadores de cuánto están ganando
3. Mantenga normas justas
4. Emplee menos trabajadores por períodos más prolongados
5. Proteja a los empleados más lentos
6. Sumínstreles información oportuna sobre su desempeño
7. Sea sensible a las demandas físicas
8. Estimule a los trabajadores a tomar su período de descanso
9. Provea un entorno de trabajo seguro
10. Evite los incentivos al azar

✚ Ofrezca salarios justos. Cuando no recibe un salario básico justo, el trabajador está más inclinado a pensar que los incentivos son una excusa para pagar salarios más bajos, con metas o promesas que no se pueden alcanzar. O, cuando el incentivo sólo está bajo un control parcial, sin embargo debe ganarse para obtener un sueldo competitivo. En comparación, cuando los incentivos se suman a un salario básico generoso, pueden ser bastante pequeños y aun así ser bien recibidos. Los trabajadores pueden verlos como un incentivo casual: y así, proveerán una retroalimentación positiva y la percepción de pertenecer a un equipo. Sin embargo, si los incentivos no son suficientes para premiar el desempeño esperado, éstos no darán buenos resultados.

✚ Informe a sus trabajadores sobre cuánto están ganando. Esto es muy importante, ya que el empleado debe de saber que recibirá una cantidad de dinero específica, y no estar con la incertidumbre, ya que por ello el trabajador puede hacer su trabajo de mala gana o decepcionarse al final de la jornada por recibir menos de lo que esperaba por el trabajo realizado

- ✚ Mantenga normas justas. Aun cuando se fije el precio a trato u otro incentivo, los trabajadores pueden vacilar o mostrarse indecisos en demostrarles a los jefes su pleno potencial de desempeño. Los miembros de la cuadrilla a veces ejercen presión en los colegas que producen más para que trabajen más lento. Temen que las normas sean elevadas (por Ej. deberán poner mayor esfuerzo para recibir lo mismo), ya sea ahora o en años futuros.
  
- ✚ Emplee menos trabajadores por períodos más prolongados. Los trabajadores tienen menos propensión a disminuir el ritmo cuando saben que hay mucho trabajo por hacer. Cuando los plazos a cumplir no son muy críticos, frecuentemente es preferible emplear menos gente pero más calificada para efectuar la tarea. Usted puede llegar a ahorrar dinero al mismo tiempo que prolonga la temporada y paga más a los empleados.
  
- ✚ Proteja a trabajadores lentos. Los jefes pueden, a través de un proceso de selección cuidadosa, evitar emplear a trabajadores que no pueden ejecutar la tarea. Aquellos que emplean trabajadores sin someterlos a pruebas previamente querrán estimular a los trabajadores más productivos para que regresen de una temporada a la próxima. Es conveniente que los jefes con trabajadores de bajo desempeño en su equipo, se preocupen de este problema antes de introducir un programa de pagos de incentivos.
  
- ✚ Sumínstreles información oportuna sobre su desempeño. La información sobre el desempeño del trabajador debe darse en forma oportuna. La comunicación eficiente de la evaluación de desempeño del trabajador es crítica. Para un empleado pagado a trato, que lo manden de regreso a rehacer una tarea debido a la mala calidad de la misma, significa una reducción del ingreso. Los supervisores necesitan proveer un entrenamiento claro y evaluar el desempeño de los trabajadores en el momento oportuno.  
El simple acto de confeccionar un listado de criterios que son importantes para usted y posteriormente compartirlos con los trabajadores, ayudará a mejorar la calidad. El tomar el próximo paso, de compartir con los empleados retroalimentación sobre sus desempeños, puede cimentar los buenos hábitos. También ayuda el suministrar ejemplos de lo que se considera un trabajo de buena calidad.

✚ Sea sensible a las demandas físicas. Los requerimientos físicos de un trabajo pagado a trato son tales que los empleados necesitan trabajar menos horas que cuando se les paga por hora, o se arriesgan a tener problemas de salud. Esto es especialmente verdad en trabajos de alta demanda física en el calor veraniego. Generalmente lo máximo que pueden desempeñarse a trato son de siete a ocho horas. Es importante proveer bastante agua fría y tenerla suficientemente a mano de los trabajadores. Tal vez sea necesario capacitar a los empleados sobre la importancia de beber lo suficiente agua.

✚ Estimule a los trabajadores a tomar su período de descanso. Una desventaja del pago a trato es que la mayoría de los empleados se privan del período de descanso. El asegurarse de que los empleados tomen su descanso probablemente reduzca los accidentes y errores así como aumentará la preferencia de los trabajadores por el trabajo a trato.

Mientras que aquellos que ejecutan tareas por hora toman sus descansos establecidos y lo hacen durante el tiempo pagado por el dueño, aquellos que trabajan a trato lo hacen durante su propio tiempo. Una manera de estimular a los trabajadores a que tomen descansos programados, cuando se les paga a trato, es traer pan caliente o refrescos fríos. Aún más efectivo, es insistir en que los trabajadores tomen el descanso y pagarles por dicho período, ya sea basado en una remuneración específica o como una proporción de sus ingresos a trato.

✚ Provea un entorno de trabajo seguro. El duro ritmo del trabajo a trato puede causarles a los trabajadores una mayor cantidad de lesiones en la espalda, u otras lesiones relacionadas con las tareas. Los empleados querrán considerar medidas ergonómicas para facilitar un entorno laboral con menos lesiones o enfermedades. Algunos sugieren que el desempeño de los trabajadores debería limitarse, para protegerlos de lesiones. Desafortunadamente, limitar el desempeño total de los trabajadores solamente puede ser efectivo cuando se basa en individuos, no en grupos, ya que los empleados varían en cuanto a su ritmo óptimo.

✚ Evite los incentivos al azar. Los incentivos al azar utilizan la suerte (por Ej. la oportunidad de ganar un televisor o un viaje) para premiar comportamientos o resultados laborales específicos. Frecuentemente, las personas de menos recursos son las

que están especialmente atraídas por los juegos de azar, con la esperanza de conseguir bienes que casi nunca les sería posible sin el factor suerte. Los empresarios que utilizan esta clase de incentivos están jugando con el dinero del empleado.

En el corto plazo algunos de estos programas de incentivos al azar pueden llegar a producir los comportamientos o resultados específicos que el empleador está buscando. Pero ¿cuán apropiado o, para utilizar una palabra más fuerte, cuán ético es el uso de esta clase de incentivos?

## **PASO 5: MEJORAR LAS COMUNICACIONES**

Para mejorar las comunicaciones con y entre empleados:

1. Construya relaciones interpersonales positivas
2. Explique el programa
3. Prepare un estilo de negociación
4. Provea retroalimentación
5. Esté abierto a sugerencias

✚ Construya relaciones interpersonales positivas. Las relaciones interpersonales positivas entre la administración y los empleados, y entre los mismos empleados, son obligatorias antes de instalar un programa de incentivos exitoso. Los incentivos a veces agregan algo de tensión, especialmente al comienzo, antes de que se noten los resultados claramente. Va a aumentar la demanda de comunicación bidireccional, de retroalimentación y de trabajo en equipo. Si existen conflictos entre los trabajadores, éstos deberían solucionarse antes, en vez de esperar a que se disipen después que se haya establecido el programa de incentivos.

✚ Explique el programa. Un programa simple y comprensible ayudará a desarrollar la confianza. El incentivo tiene que entenderlo muy bien el trabajador. Como mínimo, todos los trabajadores necesitan saber qué se espera de ellos y cómo su desempeño será remunerado. Mejor aún, el plan de incentivos debería ser presentado a los trabajadores para que lo revisen y hagan comentarios pertinentes, antes de su ejecución. Con este enfoque es posible que el personal no sólo descubra fallas o defectos ocultos, sino que además acepte el desafío

- ✚ Las negociaciones: van dirigidas a negociar con el empleado aspectos de salarios justos, evitando conflictos entre los mismos y sorprender a los trabajadores con pagos no acordados
- ✚ Provea retroalimentación. Los empresarios necesitan suministrar una retroalimentación permanentemente a los trabajadores a despecho del intervalo usual entre pagos. Esta retroalimentación puede darse en persona, o ser colocada en carteles. De cualquier modo, es importante conservar el anonimato del trabajador y no dar la impresión que el patrono está fomentando la competencia entre empleados.
- ✚ Esté abierto a las sugerencias. Luego que los incentivos se establezcan, puede que los trabajadores no se sientan satisfechos con éstos. Cada persona percibe de diferente forma los incentivos, por lo que debe de estar atento a las reacciones de los mismos y poder establecer cambios si éstos fuesen necesarios.

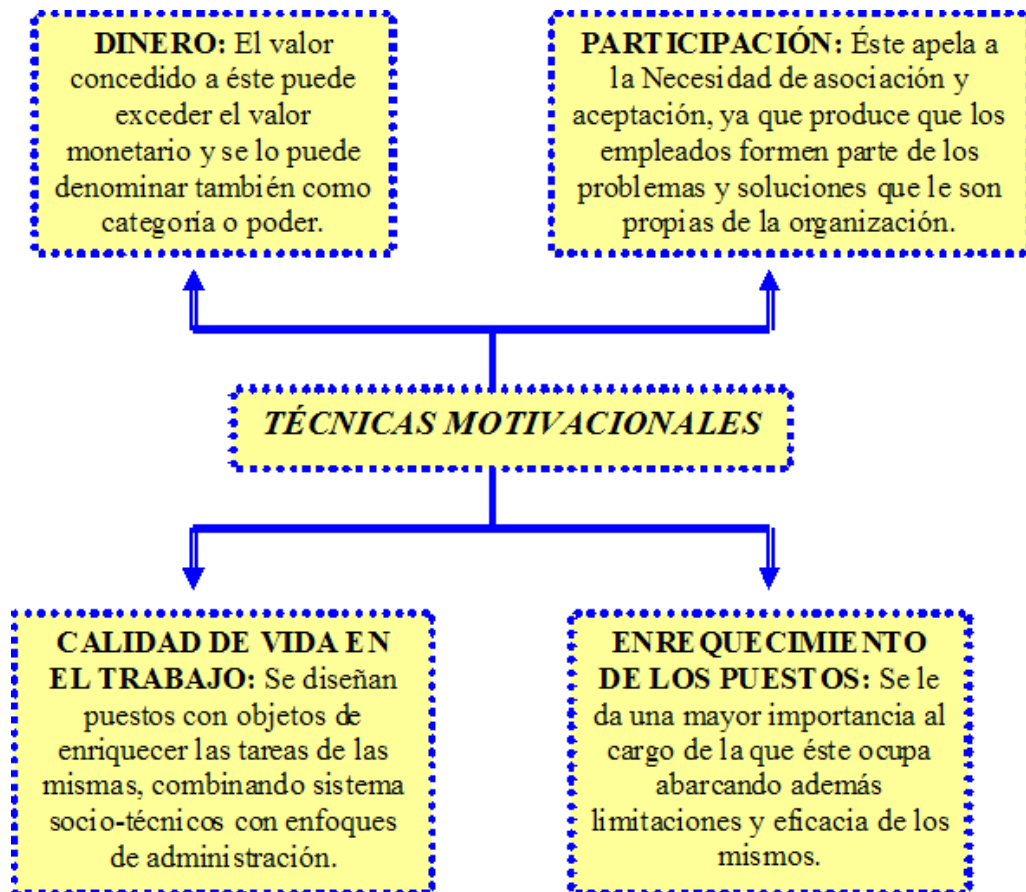
## **PASO 6: REVISAR EL PROGRAMA PERIÓDICAMENTE**

El mantenimiento de registros y el análisis estadístico son vitales para determinar el éxito del programa de incentivos. Los buenos controles ayudan a aislar los resultados obtenidos por medio del pago de incentivos y que se le atribuyen a ellos.

Los resultados pueden indicar la dirección a seguir para implementar cambios o mejoras. Una vez que el programa esté en funcionamiento, cualquier cambio debe involucrar a los trabajadores para mantener la confianza que es tan esencial al éxito de un programa de incentivos. En algunos casos los programas de incentivos se dejan de lado demasiado pronto, sin darle al sistema el tiempo suficiente para funcionar.

### **Apartado: Algunas Técnicas de Motivación**

El siguiente cuadro explica la técnica utilizada en la motivación.



### Control de Prestaciones Adicionales e Incentivos

Es importante que dentro de la empresa se establezcan formatos de control que permitan llevar un orden y clasificación de los tipos de incentivos que se les brindan a cada tipo de empleados, ya sean de la parte operativa y administrativa

N°	Tipo de Empleado	Tipo de prestaciones adicionales		Incentivos Extra		Frecuencia con la que se otorgan éstos incentivos
		Monetarios	No Monetarios	Monetarios	No Monetarios	

En este cuadro se coloca el tipo de empleado (operativo o administrativo) y se describe el tipo de prestaciones e incentivos adicionales que recibe de la empresa, ya sean monetarios o no monetarios y al final se coloca cada cuanto recibe este incentivo.

## Programa de Seguridad Ocupacional



El Programa de Salud Ocupacional, consiste en la planeación y ejecución de actividades de medicina, seguridad e higiene industrial, que tienen como objetivo mantener y mejorar la salud de los trabajadores en las empresas.

En todas las empresas debe existir un Comité Paritario de Salud Ocupacional, cuya razón de ser es hacer seguimiento para que las actividades planeadas en el Programa de

Salud Ocupacional se cumplan. Los objetivos que tiene el Programa de Salud Ocupacional son:

- Definir las actividades de promoción y prevención que permitan mejorar las condiciones de trabajo y de salud de los empleados.
- Identificar el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y controlar los factores de riesgo relacionados

Cuando una empresa desarrolla su Programa de Salud Ocupacional, logra beneficios como: Se mejora la calidad del ambiente laboral, se logra mayor satisfacción en el personal y en consecuencia, se mejora también la productividad y la calidad de los productos y servicios.

El Programa de Salud Ocupacional, lo desarrolla la Empresa con la participación de los trabajadores. Su ejecución es permanente, como un proceso de mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo. Debe actualizarse como mínimo una vez al año, según se presenten cambios en los factores de riesgo o en los procesos.

Las empresas han identificado que el desarrollo del Programa de Salud Ocupacional es una actividad que tiene tanta importancia como la gestión de la calidad, la productividad y las finanzas de la empresa.

Todas las empresas tienen factores de riesgo relacionados con su labor, es por esto que por pequeña que sea la organización, requiere del desarrollo de un Programa de Salud Ocupacional



## **Pasos para la Elaboración del Programa de Seguridad Ocupacional.**

### **PASO 1: Establecimiento de los Objetivos e Importancia del Programa**

Esta es la parte introductoria del Programa, que le permitirá al usuario ubicarse en la finalidad que persigue dicho Programa y el porqué es importante; los objetivos deben ser claros y específicos, en tanto más puedan describirse cuantitativamente mejor. También abarca el alcance del Programa y a la población a la que va dirigida.

### **PASO 2: Declaración de la Política**

Se procede al establecimiento de lineamientos mínimos que incluye el Programa de Seguridad Ocupacional y de las acciones concretas que incluye su implementación y posterior control. Se incluyen adicionalmente las responsabilidades, facultades y atribuciones de cada involucrado del programa mismo.

### **PASO 3: Elaboración del Procedimiento para la evaluación de Riesgos**

Inicialmente se incluye el objetivo general, el alcance y las responsabilidades, referente siempre a la evaluación de riesgos.

Deben de ir detallados el procedimiento que se seguirá para aplicarlo, la evaluación de los riesgos, la clasificación de las actividades de trabajo, Análisis, Valoración y Control del riesgo

### **PASO 4: Procedimiento para la Notificación de Riesgos por puesto de trabajo**

En este apartado al igual que en los anteriores se detalla el objetivo, en este caso, el objetivo de notificar los riesgos, su importancia, las responsabilidades (a quien le corresponderá notificarlo y el procedimiento de aplicación que deberá seguirse.

### **PASO 5: Descripción de cada componente del Programa de Seguridad Ocupacional**

Este apartado incluye todas las acciones que deberán tomarse en materia de Seguridad Ocupacional, abarcando: ubicación del riesgo, Lineamientos de manejo de cargas, Equipo

de Protección Personal que puede ser utilizado, Señalización, peligros en maquinaria, medidas preventivas de diferente índole, manejo de productos o sustancias peligrosas.

También debe de incluirse el Mantenimiento que debe de hacerse a la maquinaria y demás recursos, evaluar las condiciones y medio ambiente de trabajo, etc.

Esto dependerá del alcance que el empresario haya escrito anteriormente, no solamente con respecto al público al que va dirigido, sino al nivel de especificidad al que quiere llevarse este Programa dentro de la empresa.

### **PASO 6: Documentación y Registro**

Todas las acciones realizadas por la empresa en materia de Higiene y Seguridad con miras al desarrollo e implantación del Programa de Higiene y Seguridad deben estar documentadas.

Este control documentado permitirá darle seguimiento a las acciones que se están implementando y poder así establecer mejoras en el Sistema, contribuyendo en la retroalimentación del mismo.

### **PASO 7: Evaluación y Seguimiento del Programa**

Para este último paso es importante contar con un plan de evaluación periódica del programa, según lo estime conveniente la empresa, el paso anterior servirá como insumo para este apartado. Adicionalmente se considera necesario el establecimiento de una metodología para el informe de los resultados obtenidos y poder así divulgar los puntos a favor de la implementación del programa y los aspectos en los que puede mejorarse



# PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL



## **PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL**

### **OBJETIVOS**

- Optimizar las condiciones y el medio ambiente de trabajo y por ende favorecer una mejor calidad de vida.
- Prevenir los efectos a la salud ocasionada por el factor de riesgo.
- Cumplir con los aspectos legales (gubernamentales e internos)
- Reducir o eliminar los costos de indemnización generados por los efectos nocivos a la salud que pudieran generarse por la exposición al riesgo de origen ocupacional.

### **IMPORTANCIA**

El presente programa aplica a todo el personal que labora en las empresas del sector Alimentos. Los puntos a definir en este manual estarán acordes a las descripciones de trabajo de cada trabajador, asimismo las notificaciones de riesgos inherentes a su puesto de trabajo. Queda que no todo el personal está expuesto a los mismos riesgos, por lo tanto habrá normas adaptadas a cada puesto de trabajo.

### **DECLARACION DE LA POLITICA:**

Se realizará mediante un sistema de gestión laboral que vigile el cumplimiento de los elementos contemplados en ella, los cuales se detallan a continuación: El empleador deberá establecer por escrito los lineamientos mínimos siguientes:

- Asegurar la ejecución de las diferentes actividades en condiciones optimas de Higiene y Seguridad Industrial, considerando los riesgos asociados al tipo de operación, con el objeto de garantizar la integridad física de los trabajadores, proteger las instalaciones y evitar riesgos a las propiedades de terceros y al ambiente.
- Evaluar periódicamente el estado de salud de nuestros empleados para identificar y controlar oportunamente los riesgos de salud relacionados con el trabajo.
- Crear planes estratégicos de motivación al personal en las actividades de Seguridad e Higiene Laboral
- Designar y apoyar al Órgano de Seguridad Laboral de la empresa, que reportando el nivel más alto, deberá asesorar, soportar, facilitar, controlar, y planificar todo lo relacionado con el programa.

- Asegurar el estricto cumplimiento de leyes, reglamentos, normas y procedimiento relacionados en materia de Higiene y Seguridad Industrial.

**La Gerencia tendrá la responsabilidad de:**

- e) Generar los recursos que se necesiten para llevar a cabo la aplicación del presente programa.
- f) Cumplir y hacer cumplir las observaciones y recomendaciones realizadas de forma escrita por el Comité de Seguridad y Salud Laboral (CSSL).
- g) Establecer el cronograma de capacitación anual y ubicar los recursos y logística para el cumplimiento del mismo.
- h) Aplicar las sanciones y premiaciones de aplicación del programa de seguridad de acuerdo al plan de motivación y la sección de sanciones que estipula el presente programa.
- i) Observar, conforme a la ley, el cumplimiento específico del horario de trabajo, descansos, vacaciones y demás derechos que tiene el trabajador en la institución.

**El Comité de Salud y Seguridad Laboral tendrá las siguientes atribuciones:**

- a) Participar en la elaboración, aprobación, puesta en práctica y evaluación del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo. A tal efecto, en su seno considerará antes de la puesta en práctica y en lo referente a su incidencia en la Seguridad y Salud en el Trabajo, los proyectos en materia de planificación, organización del trabajo e introducción de nuevas tecnologías, organización y desarrollo de las actividades de promoción, prevención y control de los riesgos, así como la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, mantenimiento y protección de la infraestructura de las áreas destinadas para esos fines y del proyecto de organización y formación en esta materia.
- b) Promover iniciativas sobre métodos y procedimientos para el control efectivo de las condiciones peligrosas de trabajo, proponiendo la mejora de controles existentes o la corrección de las deficiencias detectadas

**El Comité de Salud y Seguridad Laboral tendrá las siguientes Facultades:**

- a) Aprobar el proyecto de Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa y la vigilancia de su cumplimiento.
- b) Vigilar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo y conocer directamente la situación relativa a la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales y la promoción de la seguridad y salud, así como la ejecución de los programas de la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, y la existencia y condiciones de la infraestructura de las áreas destinadas para esos fines, realizando a tal efecto las visitas que estime oportunas
- c) Supervisar los servicios de salud en el trabajo de la empresa, centro de trabajo o explotación.
- d) Prestar asistencia y asesoramiento al empleador o empleadora y a los trabajadores y trabajadoras.
- e) Conocer cuántos documentos e informes relativos a las condiciones de trabajo sean necesarios para el cumplimiento de sus funciones, así como los precedentes de la actividad del servicio de prevención, en su caso.
- f) Denunciar las condiciones inseguras y el incumplimiento de los acuerdos que se logren en su seno en relación a las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.
- g) Conocer y analizar los daños producidos a la salud, al objeto de valorar sus causas y proponer las medidas preventivas.
- h) Conocer y aprobar la memoria y programación anual del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo.

## **PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS**

### **OBJETIVO**

Evaluar los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en su lugar de trabajo y en las distintas actividades que realizan, mediante la identificación del tipo de riesgo, ubicación y el nivel de consecuencia que estos originan, para así tomar las medidas preventivas necesarias con la finalidad de minimizar los riesgos.

## **ALCANCE**

La evaluación de los riesgos por puesto de trabajo y actividades a ejecutar, deberá ser realizada a todo el personal.

## **RESPONSABILIDADES**

Es responsabilidad del delegado o delegada de prevención elaborar la notificación de riesgos por puesto de trabajo y aplicar las medidas preventivas necesarias. Estos análisis deben ser avalados por el comité y la Gerencia.

## **Procedimiento de Aplicación**

La evaluación de riesgo por puesto de trabajo y cada actividad que desempeña el trabajador, será identificado por el tipo de consecuencia que éstos originan. Se le dará al trabajador las normas y procedimientos para prevenir los riesgos al que está expuesto. La revisión de los procedimientos a establecer debe ser llevada a cabo en conjunto con el comité de seguridad y salud laboral.

## **Evaluación de Riesgos**

El método utilizado para la evaluación y detección de riesgos es la observación directa del área de cada trabajo así como de las tareas desempeñadas. La evaluación del riesgo comprende las siguientes etapas:

- a) Identificar los riesgos a los que están expuestos los trabajadores
- b) Evaluar cualitativa y/o cuantitativamente los riesgos existentes.
- c) Ver si es necesario adoptar nuevas medidas para prevenir o reducir el riesgo.
- d) Análisis del riesgo, comprendiendo las fases de identificación de riesgos y estimación de los riesgos.
- e) Indicar si los riesgos detectados resultan tolerables.

## **Clasificación de las actividades de trabajo:**

Elaborar una lista en la que se incluyan las diferentes actividades de trabajo (áreas externas a las instalaciones de la institución, trabajos planificados y de mantenimiento, y el suministro de un servicio o tareas definidas). Para cada actividad de trabajo se debe tener información de:

- a) Medidas de control existentes.

- b) Lugares donde se realiza la tarea y capacitación que ha recibido.
- c) La labor que desempeña (duración y con qué frecuencia la realiza) Instalaciones donde la realiza, herramientas manuales y equipos utilizados.
- d) Sustancias y productos utilizados para las actividades realizadas.

### **Análisis de Riesgos**

Se puede realizar mediante la utilización de una lista en la que se identifiquen los peligros existentes como por ejemplo:

- a) Golpes y cortes
- b) Espacio inadecuado.
- c) Incendios y explosiones.
- d) Sustancias que puedan inhalarse.

### **Valoración del Riesgo**

El valor obtenido en la estimación anterior permitirá establecer diferentes niveles de riesgo, permitiendo a partir de estos valores decidir si los riesgos son tolerables o por el contrario se deben adoptar medidas correctivas para tratar de eliminarlos.

### **Control de Riesgos**

Concluida la evaluación deberán establecerse las medidas de control que se van a adoptar, también como su forma de implantación y seguimiento.

## **PROCEDIMIENTO PARA NOTIFICACIÓN DE RIESGOS POR PUESTO DE TRABAJO**

### **OBJETIVO**

Notificar los riesgos a los que están expuestos los trabajadores y sirve como base preliminar para asegurarse de que éstos conozcan los riesgos y a conozcan cuáles son las medidas preventivas para que disminuyan.

### **IMPORTANCIA**

La Notificación de Riesgo por puesto de trabajo deberá ser realizada a todo el personal, en dicha notificación se les facilitara las medidas preventivas que deben aplicar los trabajadores para disminuir el riesgo en su puesto de trabajo. Así como



también se notificará al trabajador los implementos que debe utilizar durante su jornada de trabajo.

## **RESPONSABILIDADES**

Es responsabilidad del Comité de Seguridad elaborar la notificación de riesgo por puesto de trabajo. EL trabajador notificado que falle en la aplicación de las medidas preventivas y la aplicación de las normas y procedimientos operativos será sancionado.

### **Procedimiento de Aplicación**

La Notificación de Riesgo por puesto de trabajo se entregará al trabajador y se leerá con él, al mismo tiempo que se le entrega la descripción del cargo que ocupa. El trabajador en conjunto con la gerencia revisará la Notificación de Riesgo y de estar de acuerdo con la misma, la firmará. Si cualquiera de las partes considerara que algún riesgo no está contemplado dentro de la notificación o que un riesgo dentro de la notificación de riesgos no está presente deberá informar al comité de Seguridad para que éste haga la revisión y solicite la remodelación de la notificación, de ser el caso.

## **RIESGOS**



La seguridad es cosa de todos. Tanto empresarios como trabajadores debemos velar por la misma.

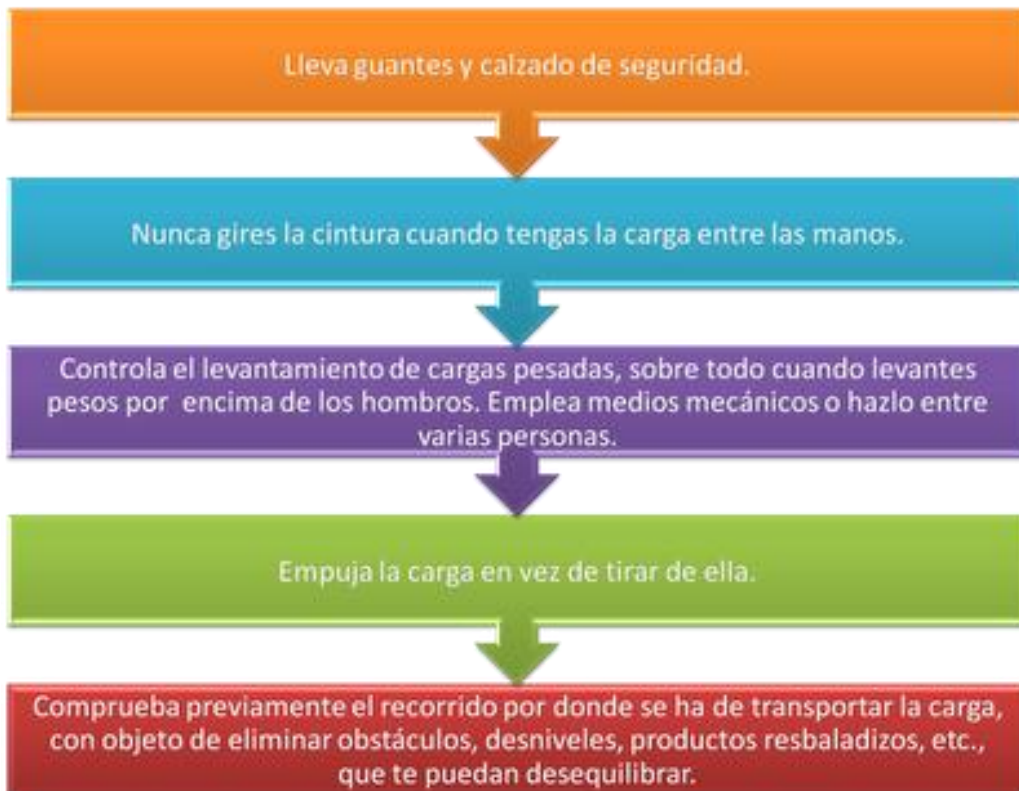
Los empresarios están obligados legalmente a garantizarte una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Tú también estás obligado con tu actitud a salvaguardar tu seguridad y la de tus compañeros.

### **ORDEN y LIMPIEZA**

El orden y la limpieza previenen numerosos accidentes, simplifican el trabajo, aumentan el espacio disponible, mejoran la productividad y la imagen, y crean y mantienen hábitos de trabajo correctos.

## MOVIMIENTO MANUAL DE CARGAS



**La forma correcta de levantar una carga**

Acércate lo más posible a la carga.

Afianza los pies sobre el suelo.

Dobla las rodillas.

Mantén la espalda lo más derecha posible

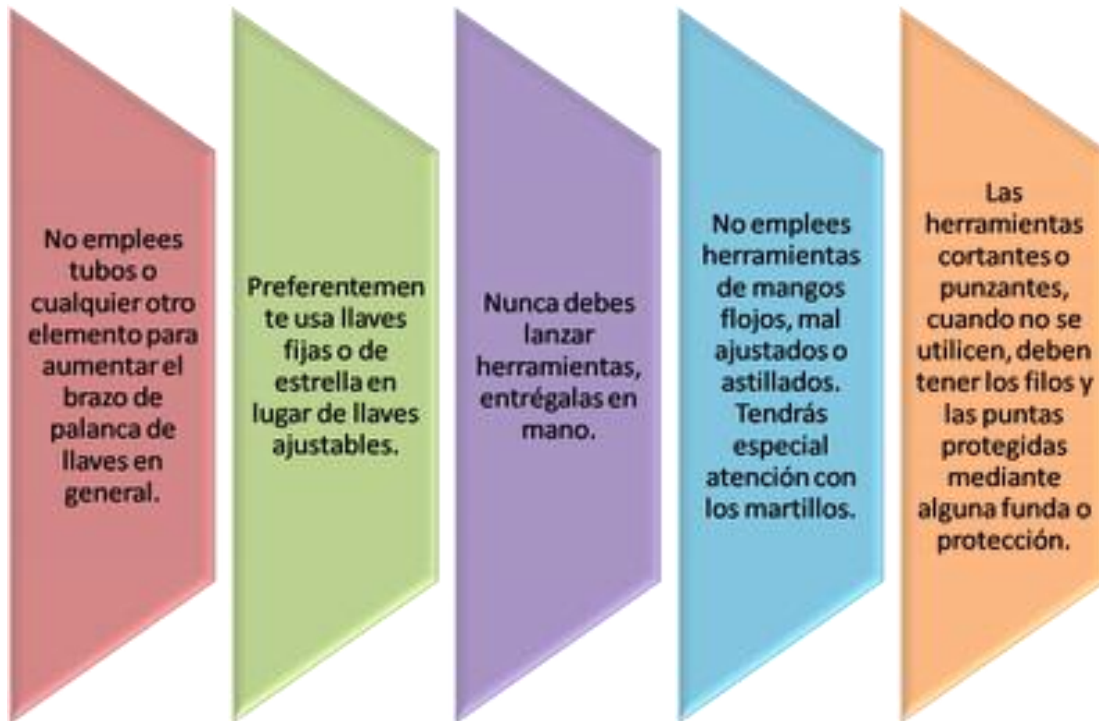
Agarra firmemente la carga.

Eleva la carga empleando las piernas.

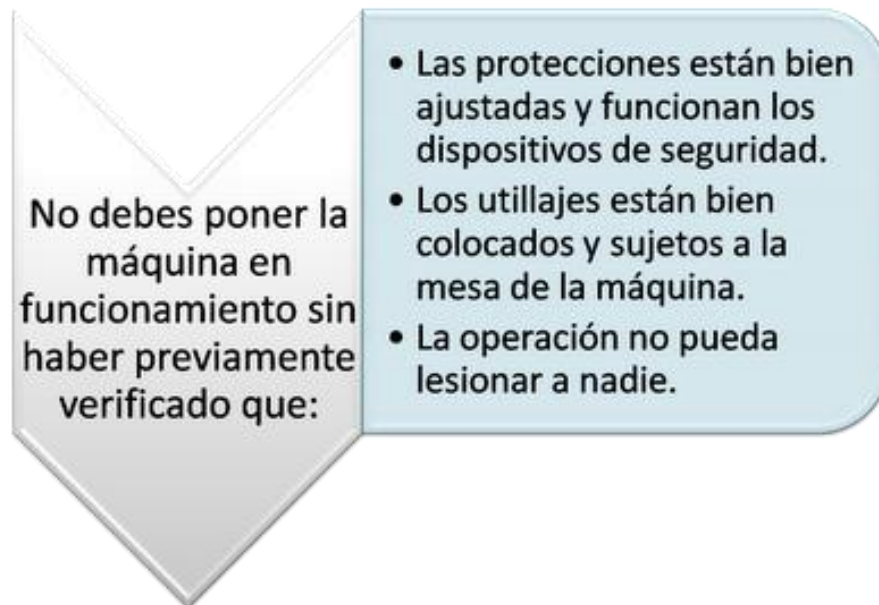
Si notas un tirón, para y pide ayuda.

Cuando manipules cargas debes mirar en dirección de la marcha y conservar una buena visibilidad del recorrido.

## HERRAMIENTAS MANUALES



## LOS MAYORES PELIGROS DE LAS MÁQUINAS



Las proyecciones de los materiales con que se trabaja (virutas, esquirlas) o de elementos propios de la máquina, por rotura (brocas, discos, correas de transmisión).

Los puntos de operación de corte, embutición, prensado y taladrado en tornos, esmeriladoras, fresadoras, taladros, sierras, cizallas, prensas, punzonadoras, remachadoras, guillotinas,...

Las transmisiones: ejes, volantes, correas, acoplamientos, engranajes, ruedas dentadas, troqueles.

Las piezas en movimiento de la máquina: muelas, mala sujeción de piezas en un torno, fresadoras, etc.

La ropa de trabajo inadecuada como mangas holgadas,

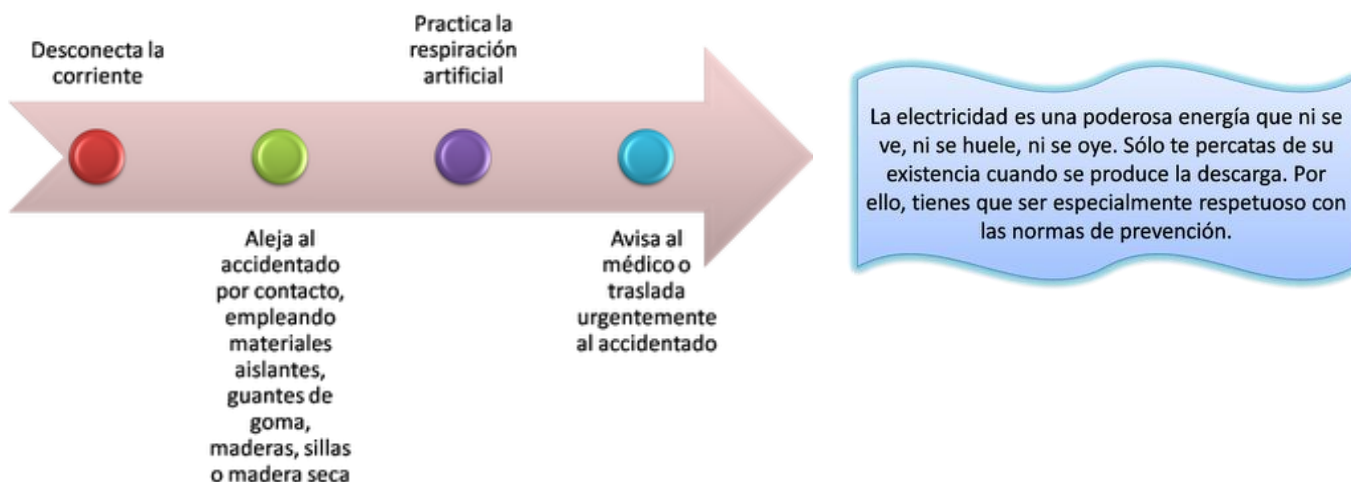
Nunca anules las protecciones o dispositivos de seguridad de ningún equipo o maquinaria.

La prevención de riesgo eléctrico es difícil por el hecho de que no es perceptible por los sentidos humanos: ni la vista, ni el oído, ni el olfato detectan la electricidad. El mayor número de accidentes se encuentra en conexiones, alargadores y clavijas

ALGUNAS MEDIDAS PREVENTIVAS				
Solamente el personal autorizado y calificado puede operar los cuadros y equipos eléctricos en general	Toda instalación eléctrica defectuosa debe notificarse al mando inmediato	Nunca deposites materiales u objetos sobre los cables eléctricos o en el interior de cuadros eléctricos	Los armarios eléctricos deben estar permanentemente cerrados y debidamente señalizados. La llave será custodiada por el jefe o responsable indicado	Nunca debes conectar cualquier aparato eléctrico sin su correspondiente clavija normalizada

ALGUNAS MEDIDAS PREVENTIVAS EN CASO DE INCENDIOS			
En caso de incendio de un equipo, cuadro, línea conectada a tensión eléctrica, NUNCA SE DEBE EMPLEAR AGUA O ESPUMA, para su extinción. Utiliza extintores de gas Carbónico (CO2) y/o polvo químico	No acciones interruptores de luz, enchufes y receptores eléctricos con las manos mojadas o pisando suelo húmedo.	Al desconectar un aparato, hay que tirar de la clavija, nunca del cable	No entres en zonas de alta tensión

## EN CASO DE ACCIDENTE ELÉCTRICO



## MANEJO DE PRODUCTOS QUÍMICOS

VÍAS DE ENTRADAS DE LOS CONTAMINANTES QUÍMICOS		EFFECTOS DE LOS PRODUCTOS TÓXICOS SOBRE EL CUERPO HUMANO
VÍA RESPIRATORIA	A través de la nariz y la boca, los pulmones, etc.	CORROSIVOS IRRITANTES NEUMOCONIÓTICOS
VÍA DÉRMICA	A través de la piel.	ASFIXIANTE ANESTÉSICOS Y NARCÓTICOS
VÍA DIGESTIVA	A través de la boca.	SENSIBILIZANTES CANCERÍGENOS, MUTÁGENOS Y TERATÓGENOS SISTÉMICOS
VÍA PARENTAL	A través de heridas, llagas, etc.	

### En caso de accidente por contaminación química

- Evacúa a la víctima si está en lugar cerrado.
- Lava la zona afectada con agua al menos durante 15 minutos.
- Traslada a la víctima a los centros asistenciales mas cercanos.



Cuando manipules los productos químicos, ten en cuenta que en todo momento debes utilizar guantes, además de seguir los siguientes consejos:

- Sigue estrictamente las instrucciones del fabricante en cuanto al uso de los productos de limpieza; éstas se encuentran en la etiqueta o fichas de seguridad del producto.
- Emplea correctamente los equipos de protección individual, por ejemplo en productos irritantes, gafas y mascarillas.
- Desecha productos que carezcan de identificación.
- Utiliza envases originales o debidamente etiquetados sin posibilidad de confusión.
- Realiza trasvases lentamente y en ambientes ventilados.
- Debes lavarte las manos antes y después de las tareas. El uso de guantes no exime de ello, particularmente, antes de las comidas y al abandonar el trabajo.
- No comas, bebas o fumes en el puesto de trabajo

Cuando manipules los productos químicos, ten en cuenta que en todo momento debes utilizar guantes, además de seguir los siguientes consejos:

- Guarda los envases alejados de las fuentes de calor, cerrados y correctamente etiquetados.
- No mezcles nunca productos químicos pues su mezcla puede producir sustancias peligrosas. Ej.: no mezclar lejía con amoníaco.
- Los trasvases se efectuarán en lugares próximos a fuentes de agua para poder actuar en caso de emergencia.
- Mantén el orden y la limpieza en los lugares donde se manipulen sustancias peligrosas.
- No retires tapones con la boca o forzando los botes.
- Guarda los botes vacíos limpios y sin etiquetas.
- Si manejas líquidos corrosivos, protege tus ojos.

## TRABAJOS DE ALTURA

### Trabajos de Altura

*Para llevar a cabo este tipo de trabajos, es necesaria la utilización de escaleras, andamios y plataformas, etc. Todos estos elementos deben estar en perfecto estado de conservación y utilización*

Cuando realices operaciones en altura se han de extremar las precauciones. Con carácter general, se cumplirán las siguientes medidas preventivas:

Cuando realices operaciones en altura se han de extremar las precauciones. Con carácter general, se cumplirán las siguientes medidas preventivas:

**Antes de emplear una escalera, asegúrate de que se encuentra en buen estado. Hay que revisarla periódicamente. Avisa de cualquier anomalía a tu encargado o jefe inmediato.**

- Nunca deben estar pintadas las escaleras, salvo con barnices incoloros.
- Utiliza una escalera de longitud suficiente para el trabajo que vayas a realizar. Nunca debes calzar una escalera con una caja o algo similar.
- Asegúrate de que la escalera está firmemente apoyada.
- Todas las escaleras de mano, deben tener calzos de seguridad.
- Limpia toda sustancia resbaladiza de tu calzado antes de subir, como grasa o barro. Utiliza calzado antideslizante.
- Mantén el pie de una escalera vertical a una distancia de la pared sobre el que descansa igual a 1/4 de su longitud.
- Colócate siempre de cara a la escalera y sujétate con ambas manos cuando subas o bajes.
- No permanezcas de pie en el peldaño superior.

## NORMAS DE SEGURIDAD EN LA UTILIZACIÓN DE ANDAMIOS



**Es interesante que la zona donde estés realizando algún trabajo en altura, esté señalizada, y si fuera necesario, prohibido el paso o la entrada en ella.**

**Está prohibido realizar cualquier trabajo en altura sin la previa autorización del Jefe/a de Taller o responsable de Servicio, que se encargará de facilitarte los medios y condiciones de seguridad necesarios para el trabajo.**

## EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL



La utilización es obligatoria en los puestos de trabajo donde resulten preceptivas y serán proporcionadas gratuitamente por la dirección de la empresa

Su uso es personal e individual

El uso de protecciones personales no certificadas o caducadas equivale a no llevar nada

Mantenga el equipo de seguridad en perfecto estado de conservación

Toda prenda de protección tiene una vida limitada. Cuando esté deteriorado pide que te lo cambien

El usuario debe ser informado y debe conocer el uso correcto de los EPP. Se deberá velar por su cuidado y mantenimiento.

## RIESGOS POR ACTIVIDAD DESEMPEÑADA

<b>Producción</b>		
Puestos	Riesgo	
Mecanización, montajes diversos, montajes electromecánicos, electrónica; en definitiva, todo lo referente a la fabricación en los diferentes talleres de Lantegi Batuak o enclaves	Heridas por golpes con herramientas, en el uso de maquinaria, manipulación de cargas. Cortes y/o atrapamientos por el uso de herramientas o máquinas. Accidentes debidos a proyecciones de partículas, virutas, etc. Sobresfuerzos en la manipulación de cargas o esfuerzos posturales Sobresfuerzos en la manipulación de cargas o esfuerzos posturales Traumatismos por golpes. Aplastamientos por cargas desprendidas, por máquinas o entre las mismas. Quemaduras en contacto con superficies calientes. Riesgo eléctrico por contacto con algún elemento sometido a tensión eléctrica.	

<b>MANTENIMIENTO / SERVICIOS GENERALES</b>		
PUESTOS	RIESGOS	
Todos los correspondientes a Mantenimiento y Servicios Generales que se realizan tanto en los talleres como en los diferentes servicios	Heridas por golpes con herramientas, en el uso de maquinaria, manipulación de cargas. Cortes y/o atrapamientos por el uso de herramientas o máquinas. Accidentes debidos a proyecciones de partículas, virutas, etc. Sobresfuerzos en la manipulación de cargas o esfuerzos posturales. Traumatismos por golpes. Aplastamientos por cargas desprendidas, por máquinas o entre las mismas. Quemaduras en contacto con superficies calientes. Caídas a diferente nivel por uso de escaleras, andamios, etc.	

## ALMACENES

### PUESTOS

Almacén de producto terminado en general  
 Almacén de cartón  
 Almacén de consumibles  
 Expediciones en general

### RIESGOS

Sobresfuerzos en la manipulación de cargas o esfuerzos posturales.

Traumatismos por golpes.

Aplastamientos por cargas desprendidas, por máquinas o entre las mismas.

Atropello por vehículos o carretillas autopropulsadas.

## Limpieza

### Puestos

Limpieza Mecánica de Suelos y Pasillos  
 Limpieza en Alturas a menos de 2 m  
 Limpieza en Alturas entre 2 y 3,5 m  
 Limpieza en Alturas superiores a 3,5 m  
 Limpieza de Cristales  
 Limpieza de Aseos  
 Limpieza de Centros Sanitarios, consultas médicas, etc.  
 Limpieza de Colegios  
 Limpieza de Aparcamientos, Viales

### Riesgos

Caidas de personas al mismo nivel

Tropezos con el material propio de limpieza, cables o almacenamiento inadecuado.

Sobreesfuerzos.

Contactos eléctricos.

Quemaduras, por productos químicos

Caidas de objetos en manipulación.

Golpes con las máquinas y herramientas.

Contacto con productos químicos.

Cortes por uso de herramientas.

Riesgos biológicos por bacterias, hongos.

Insolación o congelación cuando los trabajos se realizan en el exterior

Atropello o golpes por vehículos, en aparcamientos

Servicios Varios	
Puestos	Riesgos
Trabajos que se realizan dentro de los Servicios Generales, diferentes a Pintura, Limpieza y Jardinería	Caídas de personas al mismo nivel.
	Tropiezos con el material propio, cables o almacenamiento inadecuado.
	Sobreesfuerzos.
	Contactos eléctricos.
	Caídas de objetos en manipulación.
	Contacto con productos químicos.
	Cortes por uso de herramientas.
	Insolación o congelación cuando los trabajos se realizan en el exterior.
	Incendio y explosión en ciertos trabajos específicos (gasolinera).

Trabajos en Oficina		
Puestos	Útiles de Trabajo	Riesgos
Los correspondientes a la totalidad de oficinas, administración / contabilidad, ventas, importación, etc.	Generales	Caídas al mismo nivel al transitar por escaleras y zonas de paso.
	Pantallas de visualización	Cortes y pinchazos con tijeras, abrecartas, chinchetas y demás material de oficina.
		Golpes contra objetos inmóviles, (cajones abiertos, objetos en zonas de paso, pasillos de anchura insuficiente, etc.)
		Fatiga por adoptar posturas y gestos inadecuados.
		Molestias en extremidades superiores, por la incorrecta colocación de la mano combinada con la frecuencia de pulsación.
		Fatiga visual: molestias oculares, aumento del parpadeo, lagrimeo, pesadez en párpados u ojos.
		Fatiga física: dolor de espalda (cervical, dorsal o lumbar); molestias en hombros, cuello o espalda; molestias en las extremidades inferiores (adormecimiento, calambres, etc.)
		Estrés laboral

La pantalla, el teclado y los documentos escritos deben encontrarse a una distancia similar de los ojos para evitar la fatiga visual

Operario de Cocina	
Riesgo más Frecuente	Medidas que debes tomar en cuenta a la hora de realizar tus actividades
<p><b>CONTACTOS TÉRMICOS (QUEMADURAS)</b></p> <p>El riesgo de quemaduras aparece al manipular objetos (sartenes, freidoras, etc.) calientes o al contacto con parte de máquinas, que estando a gran temperatura no están protegidas (hornos), así como por salpicaduras de líquidos al hervir (salsas, agua, aceite, etc.)</p>	<p>No llenar los recipientes hasta el borde, durante la cocción de los alimentos.</p>
	<p>Utilizar tapaderas, guantes de protección térmica, delantales ignífugos, etc.</p>
	<p>Mantener los hornos cerrados</p>
	<p>Los guantes aislantes de calor y los útiles aislados térmicamente utilizados para manipular las bandejas o recipientes recién salidos del horno no deben estar húmedos.</p>

### ANÁLISIS DE RIESGO DE TRABAJO SEGURO

<b>Área de Trabajo</b>				<b>Fecha de elaboración</b>		
<b>Puesto de trabajo</b>				Realizado por:		
<b>Secuencia de tareas</b>	Riesgo	Agente	Causa – Origen	Efecto	Medidas de control	Sugerencias
<b>Nombre del trabajador:</b>	Numero de Identidad	Fecha de recepción	Elaborado por	Fecha de elaboración		
					Huella dactilar	
<b>Firma del trabajador</b>	_____					



## SEÑALIZACIÓN



**LOS COLORES EMPLEADOS LLAMAN LA ATENCIÓN Y FACILITAN SU IDENTIFICACIÓN**

COLOR	SIGNIFICADO
ROJO	Peligro-alarma. Prohibición.
AMARILLO	Advertencia, precaución.
AZUL	Obligación.
VERDE	Salvamento, auxilio, seguridad.

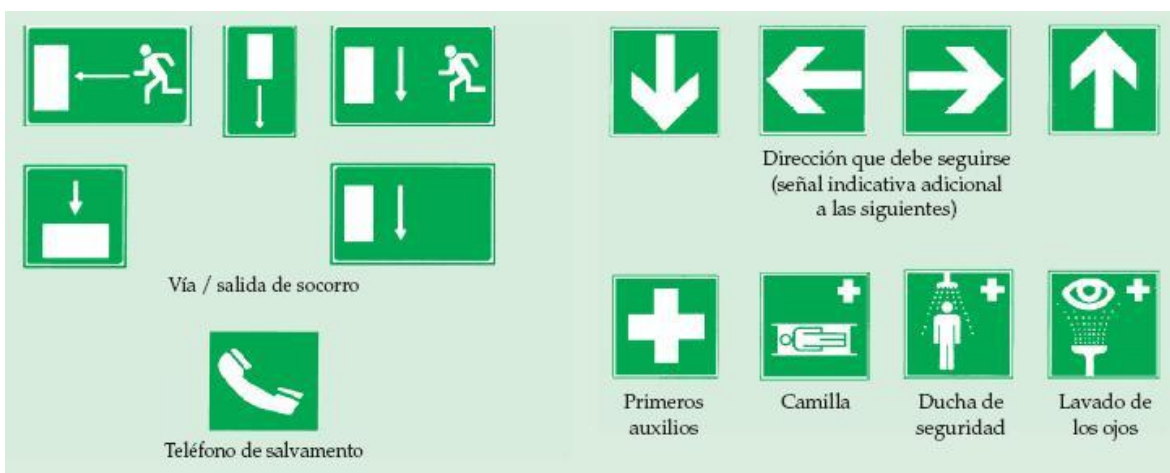
## SEÑALES DE OBLIGACIÓN



## SEÑALES DE ADVERTENCIA



## SEÑALES DE SALVAMENTO O SOCORRO



## SEÑALES DE PROHIBICIÓN



Prohibido fumar



Prohibido fumar  
y encender fuego



Prohibido pasar  
a los peatones



Prohibido apagar  
con agua



Entrada prohibida  
a personas  
no autorizadas



Agua no potable



Prohibido a los vehículos  
de manutención



No tocar

## SEÑALES DE EQUIPOS DE LUCHA CONTRA INCENDIO



Manguera para incendios



Escalera de mano



Extintor



Teléfono para la lucha contra incendios



Dirección que debe seguirse  
(señal indicativa adicional a las anteriores)

### DIEZ RECOMENDACIONES BÁSICAS PARA EL SOCORRISTA:

1. Conservar la calma y actuar rápidamente.
2. Manejar al accidentado con precaución.
3. Tranquilizar al accidentado.
4. Tumbarse a la víctima sobre el suelo, si es posible en el mismo lugar, hasta que se conozca su lesión, en caso de pérdida de conciencia o vómitos colocarlo de costado con la cabeza ladeada.
5. Si el accidente es por electrocución NO TOCAR AL ACCIDENTADO, se ha de cortar la corriente o apartarlo con materiales aislantes.
6. Vigilar su respiración y las posibles hemorragias.
7. No dar de beber al accidentado jamás.
8. Si ha de esperar, evitar que la víctima se enfríe, tapándole con mantas.
9. Avisar a los Servicios Médicos más cercanos o ambulancias dando datos concretos de situación del lesionado y lugar donde se encuentra.
10. Proceder al traslado del lesionado.

La formación en Higiene y Seguridad Ocupacional debe estar asociada a la formación en la operación además todo trabajador debe recibir formación en Higiene y Seguridad Ocupacional específica tendente a desarrollar conciencia sobre la identificación de riesgos, prevención de accidentes y enfermedades profesionales en cada área de trabajo mediante cursos básicos de:

- a) Identificación, evaluación y control de riesgos ocupacionales
- b) Riesgos específicos según la labor a ejecutar (físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales)
- c) Legislación en materia de Higiene y Seguridad Ocupacional
- d) Prevención de accidentes
- e) Primeros auxilios (Soporte básico de vida)
- f) Equipo de protección personal
- g) Prevención y control de incendios
- h) Orden y limpieza industrial
- i) Seguridad vial; entre otros.

En función a las actividades a realizar por el trabajador se reforzará esta formación con cursos especializados en la materia, como por ejemplo: trabajos en caliente, trabajos en frío, espacios confinados, manejo de desechos peligrosos.

### **Diseño, operación y mantenimiento**

Las acciones de prevención y control de accidentes y enfermedades ocupacionales deben comenzar y ser incorporadas desde etapas tempranas en el diseño de las instalaciones. El empleador debe velar por la incorporación en cada etapa del diseño, construcción, operación y mantenimiento de las normas, tecnologías, herramientas, metodologías, procedimientos y mejoras prácticas que permitan llevar a cabo las actividades de manera segura y confiable. Se destacan en este sentido, entre otros, los aspectos siguientes:

- a) Aplicación de normas de diseños de Higiene y Seguridad Ocupacional a nuevos proyectos e instalaciones existentes.
- b) Metodología de construcción y normas de Higiene y Seguridad Ocupacional aplicables a trabajos específicos.
- c) Evaluación de la confiabilidad de los equipos

## **Evaluación de las condiciones y medio ambiente de trabajo**

- La empresa debe tomar las medidas necesarias para el reconocimiento, evaluación y control de los riesgos ocupacionales, potenciales o presentes asociados a una actividad laboral.
- Los ambientes de trabajo deben ser analizados en cuanto a procesos, materiales, equipos, productos, horarios de trabajo y número de trabajadores expuestos.
- La empresa debe realizar con personal especializado, un estudio de línea base para la identificación de todos los riesgos a la salud y seguridad existentes en el lugar de trabajo para la fecha en que se realiza el estudio.
- Todos los agentes de riesgo encontrados en ese estudio deben ser eliminados o controlados hasta donde sea posible. Todos los trabajadores deben ser capacitados en procedimientos de trabajo que permitan la protección de ellos mismos.
- Ante todo cambio de equipos, maquinaria, materiales o procesos, deben establecerse consideraciones de higiene y seguridad ocupacional que permitan la protección de los trabajadores ante los riesgos asociados a ese cambio, realizando previamente un análisis de estos, para establecer las medidas de protección y control correspondientes.
- Los trabajadores, especialistas y empleadores de manera conjunta realizarán los análisis correspondientes a los riesgos a la salud y seguridad asociados a los puestos de trabajo y a la instalación y establecerán las medidas para eliminar o minimizar esos riesgos.
- En toda orden de trabajo se debe incluir y dar prioridad a los aspectos de Higiene y Seguridad Ocupacional, partiendo del reconocimiento de los riesgos asociados.
- La adquisición, de nuevos equipos, productos químicos o materiales debe incluir las consideraciones de Higiene y Seguridad Ocupacional.
- Se realizarán inspecciones que permitan detectar de manera temprana desviaciones a los estándares o normas establecidas y se efectuará un reporte de las recomendaciones generadas de esas inspecciones, se debe tener disponible a los trabajadores tanto el reporte de las recomendaciones como las acciones que se hayan realizado para corregir las desviaciones encontradas.
- El resultado del análisis de las condiciones y medio ambiente de trabajo debe ser considerado para establecer las metas objetivas y plan de acción para el año siguiente

La gerencia debe asegurar que la prioridad para proteger a las personas en el ambiente de trabajo, sea en el orden siguiente:

- a) Actuar sobre la fuente generadora del riesgo, por ejemplo, cambio de un químico tóxico por otro menos tóxico.
- b) Establecer barreras que protejan a las personas de los agentes de riesgos, por ejemplo, colocación de guardas en los equipos, equipos de protección personal.
- c) Controlar la exposición a través de procedimientos administrativos, tales como descansos más frecuentes y rotación en el trabajo

Con miras a cubrir los diferentes agentes de riesgo del ambiente laboral se diseñaran e implantarán entre otros los siguientes Subprogramas:

- a) Identificación y notificación de riesgos.
- b) Manejo de productos químicos
- c) Protección respiratoria.
- d) Conservación de la audición
- e) Protección Radiológica.
- f) Condiciones ergonómicas
- g) Saneamiento básico industrial
- h) Conservación de la visión
- i) Calidad de aire en edificaciones
- j) Control de riesgos biológicos.
- k) Control de riesgos psico-sociales

### **Equipos de protección personal**

Cuando la naturaleza del factor de riesgo sea tal, que pueda ser eliminado o controlado en su fuente de origen, o en el medio que lo propaga, se debe suministrar a los trabajadores el equipo de protección personal requerido, de acuerdo al tipo y magnitud de dichos factores

### **Investigación y análisis de incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales.**

· Todos los accidentes e incidentes deben ser investigados mediante la evaluación objetiva de los hechos y el establecimiento de recomendaciones o planes de acción a fin de

determinar las causas y evitar su repetición. En ningún caso se debe considerar la investigación para efectos de asignar culpables.

- El supervisor inmediato del accidentado, del área o actividad donde ocurrió el accidente debe iniciar la investigación inmediatamente; documentando lo ocurrido.
- Cuando el caso lo requiera, se nombrará un comité de investigación.
- En cualquier caso se debe elaborar un informe de investigación firmado por el(los) investigador(es), el cual debe contener, como mínimo, la siguiente información:
  - Nombre del lesionado, lugar, hora y fecha del accidente.
  - Relato del accidente y/o incidente.
  - Consecuencias del accidente.
  - Análisis de la causa.
  - Plan de acción o recomendaciones para evitar o controlar su repetición.
- Ante la sospecha de la existencia de una enfermedad de origen ocupacional, se debe realizar un proceso de investigación donde quede claramente establecida la relación causa efecto entre dicha enfermedad y los factores de riesgo presentes en el ambiente de trabajo.
- Se debe mantener un control del cumplimiento de las recomendaciones o acciones tomadas en cada uno de los casos de investigación y análisis.
- Se debe llevar un control estadístico de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y entre otros disponer de índices de frecuencia y severidad por actividad, de manera tal que permitan establecer correctivos para evitar recurrencia, así como la implementación de programas específicos o la reorientación de los existentes.

### **Vigilancia médica**

El empleador debe establecer un programa de Vigilancia médica que contemple entre otros, los siguientes aspectos:

- Evaluación del estado de salud del trabajador en el momento de su ingreso a la empresa.
- Evaluación periódica de los trabajadores en función de los riesgos a los cuales están expuestos.
- Atención de primeros auxilios.



- Control médico de lesionados.
- Control médico preventivo y curativo de enfermedades ocupacionales.
- Evaluación del estado de salud del trabajador en el momento de su egreso de la empresa.

### **DOCUMENTACION Y REGISTRO**

Todas las acciones realizadas por la empresa en materia de Higiene y Seguridad con miras al desarrollo e implantación del Programa de Higiene y Seguridad deben estar documentadas. La documentación del programa deberá:

- a) Ser mantenida el tiempo señalado por la legislación que aplique.
- b) Estar disponible en todas las áreas donde se realicen las actividades, además se deben identificar y mantener los registros necesarios para demostrar la implantación, continuidad operativa y su mejoramiento.
- c) Ser revisada y actualizada.

### **EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA**

- a) La empresa debe diseñar un plan de evaluación periódica del programa, considerando para ello cada uno de los requisitos antes señalados.
- b) Se debe establecer una metodología de información de resultados y recomendaciones a nivel superior y otros niveles, a fin de tomar las acciones a que haya lugar.

### 6.1.2.3 Acciones en Materia de Mercadeo Responsable



El **mercadeo responsable** significa que la empresa desarrolla TODAS SUS ACCIONES DE MERCADEO, desde una perspectiva ética y responsable. Es decir, que asume una **responsabilidad total** por la consistencia de sus productos y servicios, que no difieren en nada de qué dice su publicidad, su etiqueta, sus promociones.

Incluye **todos los métodos, acciones y prácticas** que considera la actividad de mercadeo, incluyendo comercialización y publicidad, que se desarrollan según la visión ética que imprime la responsabilidad social empresarial.

Estas acciones van desde la elaboración de **todos sus productos**, su seguridad, su rotulación, etiquetado y promoción, hasta su eventual vinculación con una causa.

#### **Mercadeo con sentido social y ambiental**

En este caso la empresa va más allá. Además de todas sus acciones de mercadeo se realizan en forma responsable, la empresa decide hacer un programa de mercadeo que busca un beneficio específico para la sociedad o el ambiente. Desarrolla un **producto nuevo** o incluye un valor agregado a un producto existente, con miras a producir un beneficio adicional para la sociedad o el ambiente. Es decir, su acción de mercadeo se convierte en un canal para que sus grupos de interés, **canalicen sus inquietudes sociales o ambientales**, a través de ella. Así la empresa **beneficia a otros** además de a sí misma.

#### **Características**

Existen dos características muy importantes del marketing social, que son las siguientes:

1. El proceso es continuo, no es una actividad que tenga un nítido comienzo y un fin.
  2. Lo central es el destinatario. Los destinatarios son constantemente parte del proceso.
- Por eso, el proceso debe comenzar por la investigación, para estudiar cuales son las necesidades, deseos y percepciones, del destinatario objetivo.

## Metodología de Mercadeo Responsable

### PASO 1: Establecimiento de la política de mercadeo responsable



Para este primer paso, es importante que, para direccionar el Marketing hacia un enfoque de RSE la empresa sepa hacia dónde va, es decir, posea en claro la visión que como ente empresarial posee y que los miembros que la conforman también lo sepan. Si la empresa no posee una caracterización social, no se le puede exigir que proyecte la RSE, es por ello que se parte de la Visión ética de la empresa, no solo a nivel interno sino también a nivel externo, con sus clientes, proveedores y aún con su competencia.

La elaboración de una política contiene un elemento clave: “El Compromiso”, esta política, como todas las que conforman la empresa, le permiten a la misma controlar su futuro. La política es el faro, todos en el barco lo miran y todos en el barco saben ahora hacia donde van, saben dónde está el puerto. Y cuando lleguen volverán a partir, guiados por otro faro y hacia un nuevo puerto.

#### Ejemplo:

“Nuestra empresa es un ente comprometido con la satisfacción de sus grupos de interés, responsable socialmente y que impulsa el desarrollo económico – social mediante su inserción en el mercado; comprometido a la producción y comercialización de productos alimenticios que cumplan con los requerimientos del cliente y contribuyan a su bienestar”.

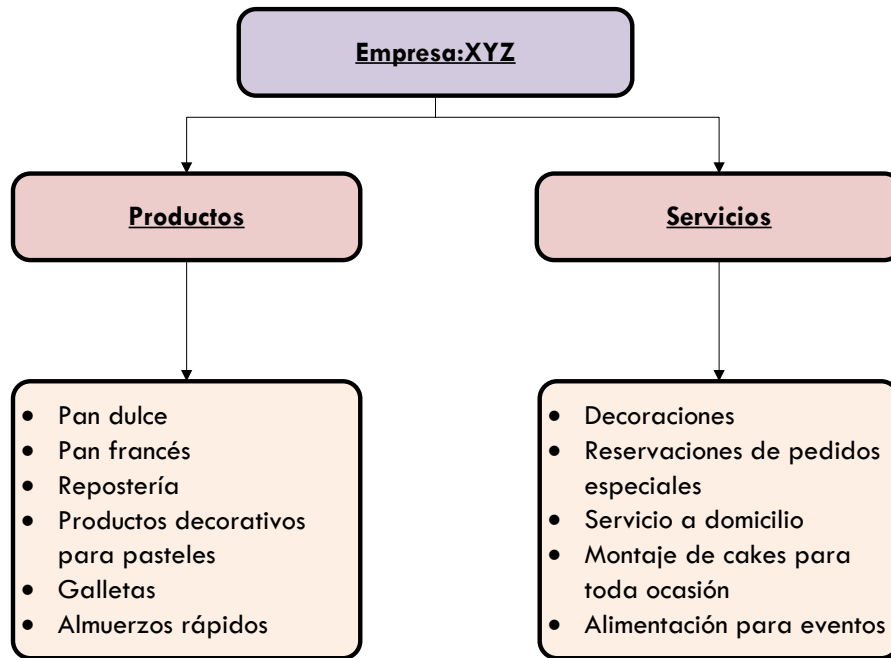


### PASO 2: Visión General del Producto

En este apartado se debe de incluir la Visión general y clara descripción de los Productos y Servicios sobre los que se basa el negocio: Especialmente el Core Business. El “Core Business” es el producto (o familia de productos) o servicio que te aporta la mayor parte de los beneficios.

Sé claro, esquemático y conciso. Si, por un lado tienes servicios y – por otro – productos, sepáralos en dos capítulos. Si tienes muchos productos, haz una descripción general ordenada en grandes líneas y – luego – céntrate en el Core Business.

Ejemplo: (acompañado a este esquema pueden otras especificaciones que se crean convenientes)



También pueden incluirse los siguientes apartados:

Características y Usuarios del Producto				
Línea de Productos	Productos	Características de los productos	Mercado al que va dirigido (usuarios)	Observaciones
Línea A	A1			
	A2			
Línea B	A1			
	A2			

<b>Normas de Seguridad, Rotulación y Etiquetado</b>				
<b>Línea de Productos</b>	<b>Productos</b>	<b>Seguridad aplicada al producto</b>	<b>Tipo de Etiquetado</b>	<b>Contenido y Especificaciones en Etiqueta</b>
<b>Línea A</b>	A1			
	A2			
<b>Línea B</b>	A1			
	A2			

### **PASO 3: Comparación de lo que se hace con lo que se ofrece**

Este paso permite evaluar si lo que se le está ofreciendo al cliente es lo que realmente la empresa produce, por ejemplo, si la empresa ofrece productos duraderos, de calidad, es correcto asociar el producto a una empresa con altos estándares de calidad, con adopción de normas de seguridad e higiene, entre otros; sería contradictorio que una empresa que no busca la mejora continua, la innovación y la superación sea capaz de ofrecer estabilidad y sobre todo poder lograr el desarrollo competitivo en el mercado a través del tiempo.

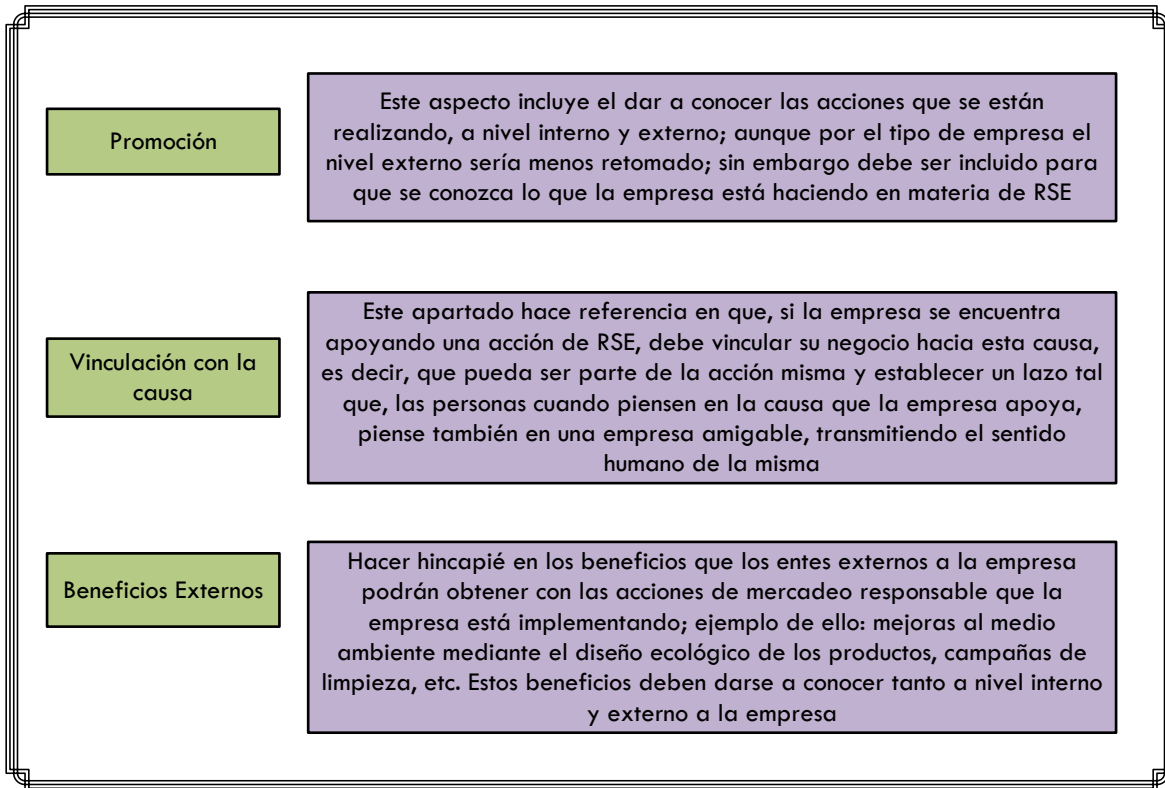
Para este apartado, se sugiere una tabla comparativa, en donde el Comité puede plasmar la situación actual en cuanto a lo que se le ofrece al mercado y en los esfuerzos que la empresa hace por cumplir con la oferta que les hace a los clientes

<b>Cuadro Comparativo Oferta – Recursos</b>			
<b>Línea de Productos que se ofertan</b>	<b>Características propias ofertadas al mercado</b>	<b>Medidas adoptadas para el cumplimiento con el cliente</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Línea A</b>			
<b>Línea B</b>			

En este cuadro se documenta las características ofrecidas de cada línea de productos y las que el cliente quiere percibir para ir mejorando el nivel de satisfacción del mismo.

## PASO 4: Inclusión de Estrategias de Mercadeo Responsable

Dentro del Marketing Responsable es necesario incluir estrategias que permitan el aprovechamiento de esta área de RSE; es decir que, la entidad empresarial pueda obtener los beneficios de la misma y a la vez hacer partícipe a los beneficiarios externos, de esta forma se relaciona directamente la estrategia y el beneficio que pretende obtenerse.



#### 6.1.2.4 Acciones en Materia de Proveedores

##### **¶ Criterios de Selección de Proveedores como Empresa Socialmente Responsable**

Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, necesita adquirir materias primas, materiales y suministros para producir bienes o servicios. Esta compra puede realizarse siguiendo criterios puramente económicos (menor precio) o de calidad, o además puede incorporar criterios sociales y ambientales (prácticas laborales justas y aprovisionamiento sostenible).

Los criterios económicos implican los aspectos que se establezcan en el código de conducta sobre precio, calidad, plazo de entrega y confiabilidad, y los aspectos que se establezcan en las especificaciones técnicas para cada adquisición o contrato.

Los criterios sociales implican los aspectos que se establezcan en el código de conducta sobre los derechos laborales fundamentales y los aspectos que se establezcan en las especificaciones técnicas para cada adquisición o contrato.

Cada vez un mayor número de empresas incentivan a sus proveedores de diverso tamaño para que apliquen buenas prácticas en materia de RSE. Con ello se pretende garantizar que las acciones de terceros no acaben por afectar desfavorablemente a su reputación. Este fenómeno provoca un efecto cascada a lo largo de toda la cadena de proveedores, que se ven así impulsados por sus clientes a adoptar prácticas empresariales socialmente responsables.

En el caso de las PYME, su posibilidad de influencia sobre sus proveedores es más limitada, ya que, frecuentemente sus suministros proceden de grandes empresas. Sin embargo, existen formas para que también ellas apliquen buenas prácticas incorporando en sus decisiones de compra factores sociales y ambientales además de económicos.

Criterios Sociales y Ambientales, en la Evaluación y Selección de Proveedores, que pudiesen adaptar las PYMES:

##### **a) Respeto a los Derechos Laborales Fundamentales**

Se refiere a que las relaciones laborales de los proveedores con sus trabajadores cumplan requisitos relativos a:

- Sus sistemas de gestión de recursos humanos. Que puedan ofrecer evidencia de la existencia de un sistema de gestión certificado que cumpla los requisitos de la norma SA8000:2001<sup>17</sup> o de la existencia de prácticas laborales sostenibles. No debería requerirse que el sistema esté certificado, aunque sí lo está se le pueden otorgar más puntos en la evaluación social.
- Sus prácticas laborales. Si no poseen un sistema certificado deberían ofrecer evidencia del cumplimiento de los estándares laborales mínimos previstos en la legislación laboral local o en los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (la que sea más favorable) o en la norma SA8000:2001.

#### **b) Características Ambientales de los Productos y Servicios ofrecidos**

Se refiere a que los productos y servicios cumplan requisitos relativos a:

- **Su diseño:** que hayan sido diseñados bajo criterios de eco-diseño, por ejemplo que su embalaje sea plano.
- **Su composición:** que sus materias primas provengan de materiales no peligrosos, renovables, reciclados y gestionados sosteniblemente, por ejemplo madera certificada Forest Stewardship Council (FSC).
- **Su descomposición:** que sean reciclables o biodegradables, por ejemplo bioplásticos derivados del almidón de patata.

Es posible que no se identifiquen productos que cumplan todos los requisitos, pero se trata de ir gradualmente sustituyendo los productos y servicios adquiridos por la empresa por productos equivalentes más sostenibles ambientalmente.

#### **c) Prácticas de Gestión Medioambiental del Proveedor**

Se refiere a que los proveedores cumplan requisitos relativos a:

- Sus sistemas de gestión medioambiental. Que puedan ofrecer evidencia de la existencia de un sistema de gestión medioambiental certificado que cumpla los requisitos de la norma ISO 14001<sup>18</sup> o de la existencia de prácticas de gestión medioambiental. No debería requerirse que el sistema esté certificado, aunque sí lo está, se le pueden otorgar más puntos en la evaluación ambiental.

---

<sup>17</sup> Norma encargada de la Gestión de los Derechos Humanos en el puesto de trabajo

<sup>18</sup> Norma que establece como implementar un Sistema de Gestión Medioambiental.



- Sus prácticas ambientales. Si no poseen un sistema certificado deberían ofrecer evidencia de la existencia de prácticas sistematizadas de gestión medioambiental, a través de la existencia de una política ambiental, un diagnóstico ambiental, un programa de gestión medioambiental con objetivos y metas y un sistema y medición y de revisión y ajuste para asegurar la mejora continua, además de evidencias del conocimiento de los requisitos ambientales legales de aplicación a la empresa.
- Verificación del Cumplimiento del Código de Conducta. La verificación es un proceso que pretende evaluar en qué medida el proveedor alcanzó los compromisos asumidos al aceptar el código de conducta del comprador o las cláusulas sociales o ambientales del contrato; en caso de cumplimiento ofrecer evidencia para recibir los incentivos acordados; y en caso de incumplimiento proponer las medidas correctivas necesarias para asegurar el cumplimiento y la mejora en un futuro.

El monitoreo puede ser de dos tipos, según quién lo lleve a cabo:

- Interno, cuando se realice por representantes del comprador o de un grupo de compradores.
- Externo, cuando se realice por un tercero independiente, generalmente una organización especializada en verificaciones.

En la mayor parte de los casos en la PYME, la complejidad, el costo de las verificaciones y el riesgo no justifica la verificación. Sin embargo, es posible que más de una PYME sí sea objeto de verificación por parte de sus clientes, especialmente si éstos son grandes multinacionales y disponen de un sistema de gestión sostenible de su cadena de aprovisionamiento. Por ejemplo, en el extranjero, la empresa mexicana Confecciones Clabeck, es sometida a verificaciones externas de cumplimiento de los códigos de conducta de sus clientes Nike e Inditex.

### 6.1.2.5 Acciones en Materia de Medio Ambiente



Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tiene un impacto sobre el medio ambiente. Muchas PYME dedican recursos a minimizar este impacto a través de pequeñas inversiones para usar más eficientemente el agua y la energía, reducir sus emisiones y vertidos, gestionar sus residuos o desarrollar productos ambientales.

Mejorar el impacto ambiental manteniendo la competitividad es un reto para empresas grandes y PYMES, pero también una necesidad para éstas últimas, ya que, en los últimos años la adopción de prácticas de producción limpia se ha convertido en un requisito para participar en la cadena de valor de grandes empresas como proveedores o distribuidores. Por ello, la gestión medioambiental se ha convertido en un elemento clave para las PYMES cuya competitividad se ve reforzada cuando mejora su gestión medioambiental, ya que cada vez más, sólo las empresas con un mejor desempeño ambiental son capaces de acceder a los mercados más exigentes.

Por lo cual a continuación se ofrecen herramientas con sus pasos de elaboración, acciones, prácticas e información en materia Medio Ambiental, para que las PYMES manufactureras del subsector bebidas y alimentos puedan lograr así reforzar su competitividad y acceder a mercados más exigentes.

#### **Plan de Emergencia Medioambiental (ante cualquier desastre natural)**

Un plan de emergencia medio ambiental, sirve para prevenir o mitigar y a la vez combatir cualquier desastre natural o emergencia que se pudiese presentar en la empresa.

A continuación se presentan una serie de pasos para la elaboración de un Plan de Emergencia Medio Ambiental, aunque estos pueden cambiar según la empresa lo considere conveniente:

- I. Establecer el objetivo del Plan de Emergencia Medioambiental.
- II. Establecer el alcance (áreas) del Plan de Emergencia Medioambiental.
- III. Designar en quien estará a cargo la responsabilidad del Plan de Emergencia Medioambiental.
- IV. Establecer el método de la Investigación de las emergencias que se pudiesen presentar en la empresa.

- V. Establecer el Proceso de comunicación y notificación del Plan de Emergencia Medioambiental.
- VI. Presentar el directorio de instituciones ante las cuales se debe contactar el responsable o la empresa ante cualquier percance, desastre o emergencia.
- VII. Establecer la naturaleza y alcance de los riesgos asociados en el Plan.
- VIII. Señalar las emergencias medioambientales que se pudiesen presentar en la empresa y las respectivas medidas a adoptar al presentarse éstas respectivas emergencias.

### **Modelo de un Plan de Emergencia Medio Ambiental**

#### **I. OBJETIVO**

El objetivo del presente plan es definir la forma en que se controlan las emergencias de naturaleza ambiental que pudiesen acontecer en la empresa, con el propósito de controlar y minimizar los efectos negativos producidos durante y después de la contingencia y su correspondiente plan de seguimiento.

#### **II. ALCANCE**

Este Plan de Emergencia Ambiental es de aplicación a las diferentes situaciones de riesgo de carácter ambiental que puedan producirse en cada uno de las áreas de la empresa.

A nivel global, las zonas o instalaciones que puedan ser identificadas en los Centros con una mayor probabilidad de que se produzcan accidentes y situaciones de emergencia de carácter ambiental son las siguientes:

- Conducciones de Gas Natural
- Depósitos de gasoil
- Almacenes de limpio, sucio y almacén de residuos.
- Recorrido de retirada de residuos.
- Salas de hornos o calderas.
- Áreas de Mantenimiento o reparación.
- Central de frío y Aparatos de aire acondicionado.
- Laboratorios o Almacenes de productos químicos.

### III. RESPONSABILIDAD

Será responsable de la implementación de este plan de emergencia ambiental, el miembro del comité de RSE del departamento de calidad que se encarga de los aspectos ambientales, tanto en lo organizativo, como con el aporte de los recursos humanos y materiales necesarios. Este responsable será denominado Jefe de emergencia.

En caso de que los recursos disponibles no fueran suficientes para contener la emergencia sobrepasando la capacidad de la empresa, se pondrá en conocimiento de los medios externos. Para ello, el Jefe de Emergencias de la empresa, identificará la situación producida como emergencia ambiental recogida en el presente Plan de Emergencia, evaluará la capacidad de actuación del equipo con el que cuenta y los medios de los que se dispone.

### IV. INVESTIGACION DE LAS EMERGENCIAS

En caso de producirse una emergencia en la empresa, el Jefe de Emergencias, abrirá una No Conformidad "No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas" para:

- La investigación de las causas que han dado lugar a la misma
- El comportamiento de las personas y los equipos de emergencia
- Adoptarse las medidas correctivas necesarias.

En el caso de producirse emergencias ambientales, el plan deberá ser evaluado por el director de la empresa, para evaluar el grado de adecuación del mismo, identificándose y corrigiéndose cualquier inconsistencia que pueda derivar en un mal funcionamiento del Plan.

### V. PROCESO DE COMUNICACION Y NOTIFICACION

Ante una situación de emergencia el proceso de comunicación establece las siguientes fases de actuación:

a) Fase de ALERTA o CONATO: Incluimos en ella toda emergencia ambiental que pueda ser controlada de forma sencilla y rápida por el personal y medios de protección de la empresa. La persona que detecte la situación de emergencia, la comunicará a su jefe inmediatamente superior y este al Jefe de Emergencia de la empresa. Este a su vez actuará conforme a lo definido en las acciones específicas al tipo de emergencia y coordinará las actuaciones a realizar.

b) Fase de ALARMA PARCIAL: Como tal se clasifica toda emergencia ambiental que, para ser dominada, requiera la actuación de Equipos Especiales (Bomberos, Protección Civil y

resto definidos en el Directorio de Emergencias) de personas o medios, pero siempre que se limite a un sector y no afecte a otros sectores colindantes en horizontal o vertical.

c) Fase de ALARMA GENERAL: Se incluyen todos los siniestros que requieran actuación de equipos especiales, medidas de salvamento o socorro exterior o que afecten a varios sectores de la empresa (definidos en el Directorio de Emergencias). En este caso el Jefe de Emergencia será el encargado de ponerse en contacto con los servicios de emergencias que considere oportunos y que están recogidos en el Directorio de Emergencias.

## VI. DIRECTORIO DE INSTITUCIONES EN CASO DE EMERGENCIAS

ORGANISMO	TELEFONO	OBSERVACION
Servicio de bomberos	913	Atención de todo tipo de emergencia
Centro de Operaciones de Emergencia (Protección Civil)	2281-0888	Ellos coordinan cualquier tipo de emergencia
Policía Nacional Civil	911	Seguridad ante emergencias

## VII. NATURALEZA Y ALCANCE DE LOS RIESGOS ASOCIADOS

Los riesgos identificados que pueden derivarse de las potenciales situaciones de emergencia que se pueden producir en la empresa son:

- Fugas o escapes de gasoil
- Fugas o escapes de sustancias químicas.
- Vertidos no controlados de sustancias y/o residuos peligrosos por rotura de recipientes o contenedores o por desconocimiento.
- Incendios.

Con el objeto de mantener vigente el presente plan, la empresa procederá a la realización de simulacros de emergencias ambientales con una frecuencia anual.

Ante éstos se deberá actuar según lo establecido, en cada una de las situaciones de para cada tipo de emergencia ambiental.

## VIII. MEDIDAS A ADOPTAR

### Vertido de contaminantes incontrolados a la red de saneamiento

Cuando se produzca un vertido que contenga sustancias peligrosas, de manera no dolosa, y éste alcance la red de saneamiento deberá actuarse de la siguiente manera:

1. Detectar e identificar el foco emisor y si es posible cortar el vertido
2. Comunicar la situación al Jefe de Emergencia.
3. Éste deberá ordenar la contención del vertido, en la medida de lo posible, procurando evitar que el vertido alcance a la red de alcantarillado.
4. Comunicar a la entidad encargada de la gestión de la red de saneamiento, la situación generada.
5. Proceder a la limpieza de la zona del centro que se haya visto afectada por el vertido, si fuera el caso. Para la limpieza de residuos peligrosos se procederá mediante el uso de absorbentes (arena, tierra o aserrín, papel, trapos), que serán gestionados como Residuos Peligrosos posteriormente.

Esta situación puede generarse por vertido de aceites usados, combustible o bien por productos químicos. El método de limpieza para cada caso es el siguiente:

- Aceites usados: Recuperar por medios físico-mecánicos. Limpiar con material absorbente, inerte (arena, tierra o aserrín). Eliminar a través del gestor de residuos autorizado.
- Combustible gasóleo: Recuperar por medios físico-mecánicos. Limpiar con material absorbente, inerte (arena, tierra). El serrín no es recomendable por ser fácilmente combustible. Eliminar a través del gestor de residuos autorizado.
- Productos Químicos: Aíslese el líquido vertido accidentalmente. Absórbase con un material inerte y elimínese como residuo peligroso a través del gestor de residuos autorizado.
- Pinturas: Retener y recoger el vertido con materiales absorbentes no combustibles, y depositar en un recipiente adecuado para su posterior eliminación según la legislación local. Limpiar preferiblemente con detergente, en lugar de disolvente.

En caso de ocurrir un incendio cuya extinción se realice mediante agentes líquidos y estos lleguen a la red de saneamiento, tendrán la consideración de vertido y deberá actuarse según el presente apartado.

### **Derrame de Residuos Peligrosos sobre el suelo**

Cuando se produzca el derrame de un residuo peligroso, se actuará de la siguiente manera:

1. Identificación y control de la fuente que ha provocado el derrame.
2. Comunicación al Jefe de Emergencia.
3. Identificación de la naturaleza y de la cantidad derramada de residuos. Con esto se pretende conocer el grado de movilidad, persistencia y propiedades toxicológicas del mismo.
4. Contención y recogida de los residuos derramados. Esta última se llevará a cabo mediante materiales absorbentes, evitando el serrín, para ello habrá que retirar la tierra que se haya visto afectado por el derrame y gestionarlo como residuo peligroso.

Esta situación puede generarse por derrame de aceites usados, combustible o bien por productos químicos. El método de limpieza para cada caso es el siguiente:

- Aceites usados: Recuperar por medios físico-mecánicos. Limpiar con material absorbente, inerte (sepiolita, por ejemplo). Eliminar a través del gestor de residuos autorizado.
- Combustible gasóleo: Recuperar por medios físico-mecánicos. Limpiar con material absorbente, inerte. El serrín no es recomendable por ser fácilmente combustible. Eliminar a través del gestor de residuos autorizado.
- Productos Químicos: Aíslese el líquido vertido accidentalmente. Absorber con un material inerte y elimínese en el proceso de gestión como residuo peligroso.

Si esta situación se produjese por fractura en un depósito, se procederá a la extracción de su contenido a la menor brevedad posible por la organización que lo suministra. Se procederá si se cree conveniente a la reparación del depósito al que habrá que someter a pruebas de estanqueidad.

### **Emergencia en caso de fuga o derrame de propano o gas natural**

En caso de que se produzca una fuga de un depósito de propano o una fuga de gas natural, se actuará de la siguiente forma:

1. Mantenerse en el lado desde donde sopla el viento
2. Cerrar la llave de corte del depósito y la general situada normalmente a la entrada de la instalación.

3. Suprimir toda fuente de ignición
4. No encender cerillas, fuego ni fumar.
5. No accionar ningún interruptor o aparato eléctrico cercano a la fuga o posible fuga.
6. Abrir puertas y ventanas para ventilar bien la instalación.
7. Desconectar si es posible, el interruptor eléctrico general, siempre que se encuentre lejos de la fuga.
8. Para detectar una fuga no utilizar nunca llama alguna, sino simplemente agua jabonosa.
9. Reducir al mínimo el número de personas presentes en el área de riesgo
10. En caso de que la fuga sea importante avisar a protección civil, para que advierta a las poblaciones cercanas con el objeto de que sus habitantes permanezcan dentro de sus casas con puertas y ventanas cerradas.
11. En caso necesario, proceder a la evacuación de la instalación, asegurándose que no quede nadie en sótanos, alcantarillas u otros espacios cerrados.

### **Emergencia en caso de fuga o derrame de gasóleo**

En caso de que se produzca una fuga o derrame de gasóleo, se actuará de la siguiente forma:

1. Mantenerse en el lado desde donde sopla el viento.
2. Detener la fuga si es posible.
3. Contener el vertido por cualquier medio disponible.
4. Si el gasóleo ha alcanzado el sistema de alcantarillado, avisar a la autoridad responsable (usando el directorio de emergencias de este plan).
5. Ventilar las alcantarillas y los sótanos cuando no haya riesgo para el personal o la población.
6. Absorber el líquido en arena o tierra o en cualquier otro material inerte.
7. En caso de incendio, evacuar las instalaciones afectadas y llamar a los bomberos, además, las siguientes indicaciones:
  - Mantener los recipientes refrigerados con agua.
  - Extinguir con espuma-polvo seco y a continuación proteger con una capa de espuma.
  - Utilizar chorros de agua pulverizada para la extinción.
  - Evitar derrames innecesarios de los medios de extinción que puedan ser contaminantes.



### **Fugas de gases contaminantes de los aparatos de refrigeración**

En caso de que se produzca una fuga de un aparato de refrigeración se actuará de la siguiente forma:

1. Se desconectará el aparato donde se esté produciendo la fuga.
2. Se ventilarán las zonas afectadas y desalojarán las instalaciones afectadas en caso que sea requerido.
3. Se puede intentar minimizar o dispersar la nube de gas utilizando agua pulverizada y se debe ventilar la zona afectada en la que ha generado el escape.
4. En caso de que alguien se haya visto afectado por la inhalación de gases, será trasladado a un lugar al aire libre.
5. Se comunicará al Jefe de Emergencia.
6. Se comunicará la situación producida al técnico encargado del mantenimiento de los aparatos de refrigeración para que actúen en consecuencia. Quien procederá a la recogida del gas sobrante (en el caso de no tratarse de fuga total) o rellenado.

### **Mezcla de Residuos Peligrosos y pérdida o desaparición de Residuos Peligrosos**

#### **Pautas de actuación en caso de emergencia en la gestión de residuos**

Las situaciones de emergencia que han sido identificadas y que se pueden presentar durante la manipulación, transporte y almacenamiento de los residuos peligrosos son las siguientes:

- Vertido no controlado de residuos, por error o desconocimiento.
- Vertido de residuos por rotura de recipientes o contenedores.
- Mezcla de residuos de diferente peligrosidad.
- Pérdida de residuos peligrosos

La empresa tendrá que tener determinadas las precauciones específicas, los procedimientos y el equipo de protección que deben utilizarse durante estas situaciones, de acuerdo a lo siguiente:

- Una vez que se ha detectado la rotura o volcado del contenedor, se avisa al personal de limpieza. Ya que el personal de limpieza tiene instrucciones claras sobre la forma de actuación, no se debe iniciar ninguna acción hasta que éste se presente.

- En el caso en que el derrame se produzca en una zona transitada, apartar a las personas si se plantea peligro de éstas.

El personal de limpieza, durante todo el proceso de manipulación tendrá en cuenta:

- No manipular los residuos directamente con las manos, utilizando un recogedor o pala.
- Utilizar guantes que impidan la punción sobre guantes de látex.
- Utilizar mascarilla y bata desechables, para todo tipo de residuos, salvo RAU y RU.
- Volcar resto del contenido en el contenedor correspondiente al tipo de residuo.
- Cerrar el contenedor una vez terminado el proceso.
- Limpiar la zona afectada con productos desinfectantes.
- En caso de utilizar guantes, bata, mascarilla, recogedor, escoba o utensilios de limpieza, desecharlos como si se tratara del mismo tipo de residuo derramado.
- Aplicar todas las precauciones existentes sobre manipulación de residuos, anteriormente expuestas.
- Cuando el derrame o mezcla afecte a varios tipos de contenedores, siendo imposible identificar los residuos, se actuará aplicando la siguiente escala de prioridades:
  - Siempre que aparezcan residuos citostáticos, recogerlos como tales.
  - En los casos en los que no exista derrame / mezcla de citostáticos, pero existan residuos químicos, eliminarlos como éstos.
  - cuando sólo existan residuos peligrosos y sólidos urbanos, eliminarlos como residuos peligrosos.

#### Mezcla de Residuos Peligrosos.

Cuando se detecte que se ha producido una mezcla de residuos peligrosos, se procederá de la siguiente manera:

1. Se comunicará al Jefe de Emergencia
2. Se identificarán los residuos peligrosos mezclados, con el objetivo de conocer las posibles reacciones que pudieran derivarse de dicha mezcla y poder así actuar en consecuencia, tomando las medidas de seguridad oportunas.
3. Se comunicará la situación a la entidad gestora de los residuos peligrosos de la empresa, que se encargará de la gestión adecuada de la mezcla.

### Pérdida o Desaparición de Residuos Peligrosos.

Cuando alguien detecte la falta o desaparición de residuos peligrosos (previamente debe consultar a personal de limpieza por si ha sido correctamente retirado) en el lugar dispuesto para su almacenamiento en la empresa lo comunicará al Jefe de Emergencia.

Este abrirá una No Conformidad, iniciando una investigación con el objetivo de determinar el lugar donde se encuentra el residuo. En caso de no ser encontrado se comunicará a la autoridad competente para que tome las medidas que considere oportunas.

### **Políticas y Prácticas recomendadas a las PYMES, orientadas al uso correcto de los Recursos (energía, agua y materiales)**

Estas políticas y prácticas que se recomiendan estarán orientadas al uso correcto y eficiente de las materias primas, agua y energía (combustible y electricidad). Incluye una serie de buenas prácticas en lo referido a adoptar prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de materias primas, energía y agua. Todas estas prácticas en el marco de ser una empresa comprometida con el término “Ecoeficiencia”.

La ecoeficiencia, además de minimizar el impacto ambiental, disminuye los costos operativos, lo que contribuye a la creación de ventajas competitivas basadas en precio.

#### I. Adoptar prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de Materias Primas.

La empresa debe controlar su consumo de materias primas y adoptar medidas para usarlas eficientemente (reducir, reutilizar y reciclar).

También deben identificar y aprovechar las oportunidades para sustituir el uso de materias no renovables por renovables.

#### II. Adoptar prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de Energía.

La empresa debe controlar su consumo de energía y adoptar medidas para usarla eficientemente (reducir, reutilizar y reciclar). También deben identificar y aprovechar las oportunidades para sustituir el uso de energías no renovables por renovables.

La empresa puede utilizar como herramienta un “Plan de ahorro de energía” en el cual se identificaran oportunidades de ahorro y optimización de ésta. Por ejemplo:

- Iluminación Innecesaria (buscar alternativas de aprovechar la luz natural).
- Fugas y pérdidas de calor
- Mal sellado en refrigeración

- Perdidas de carga en conducción de fluidos.

### III. Adoptar prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de Agua.

La empresa deben controlar su consumo de agua y adoptar medidas para usarla eficientemente (reducirla, reutilizarla y reciclarla).

Para lo cual la empresa adoptara un “Plan de ahorro de agua” en el cual se identificaran oportunidades de ahorro y optimización de ésta.

En este plan de ahorro de agua se deberá investigar en que área de la empresa existe un consumo o pérdida innecesaria de agua, por ejemplo:

- Fugas, filtraciones y derrames de agua de proceso;
- Fugas, filtraciones y derrames de insumos que obligan a utilizar agua de limpieza con mayor frecuencia y cantidad;
- Incorrecta dosificación de productos y excesiva dilución.

Además se deberá de investigar cuales son las alternativas de posible aprovechamiento del agua remanente de un proceso o actividad en otro proceso.

Por ejemplo:

- Aprovechamiento de la limpieza de máquinas, baños, etc.
- Riego de jardines.
- Fuente para producción de energía.

Además también de buscar alternativas tecnológicas de menor consumo de agua.

## **III Programa de Reciclaje**

El programa de reciclaje servirá para la obtención de materiales a partir de desechos, introduciéndolos de nuevo en el ciclo de vida, esto ante la perspectiva del agotamiento de recursos naturales y para eliminar de forma eficaz los desechos de los humanos que no necesitamos.

A continuación se presentan una serie de pasos para la elaboración de un Programa de Reciclaje, aunque estos pueden cambiar según la empresa lo considere conveniente:

- I. Elaborar el objetivo del programa de reciclaje.
- II. Explicar los beneficios a obtener mediante el programa de reciclaje.
- III. Definir los materiales a reciclar.
- IV. Establecer las acciones específicas en el programa de reciclado.

## **Modelo de Programa de Reciclaje**

### **I. Objetivo**

Como empresa socialmente responsable con el medio ambiente estamos obligados a impulsar acciones que ayuden a la conservación del planeta, eviten la contaminación y creen conciencia ecológica dentro de nuestra comunidad. Es importante que el programa no se sustente en recompensas porque fallará, además de que estas requieren de fondos que no siempre están disponibles

### **II. Beneficios Obtenidos**

Con esta acción entre otras cosas, ayudaremos a evitar la saturación inmediata e inminente de los rellenos sanitarios ubicados a lo largo de la ciudad; también ayudaremos a optimizar los recursos al reciclarlos para darles un nuevo ciclo de vida, e identificaremos los residuos peligrosos. La separación de basura puede ser un negocio redituable en el mejor de los casos o por lo menos autosustentable económicamente debido a la compra/venta de materiales.

### **III. Materiales a Reciclar**

Consistirá en la separación de basura tales como:

- PET
- Papel/cartón
- Aluminio
- Vidrio
- Orgánico
- Recolección de Pilas

#### **PAPEL**

Material al que se le puede dar un segundo ciclo de vida, aunque disminuye la calidad del papel. Se están acabando los bosques para extraer la celulosa, por ello es importante reutilizarlo y ya que no se le pueda dar otro uso reciclarlo. Ejemplos:

- Periódicos y revistas
- Propaganda
- Cajas pequeñas de cartón (galletas, detergente)
- Envases de cartón para huevos Bolsas de papel.

## VIDRIO

El vidrio es un material 100% reciclable Ejemplos:

- Botellas de vidrio de cualquier color
- Tarros de vidrio
- Frascos de conservas
- Tarros de cosmética y perfumería
- Cristales rotos de puertas, ventanas, vasos, etc.

## ENVASES DE ALUMINIO

Es un material altamente reciclable. Ejemplos:

- Botes de bebidas (cerveza, refrescos)
- Latas de conservas (vegetales, cárnicas, de pescado, comida para animales doméstico, etc.)
- Aerosoles (desodorante, laca, limpiadores de cocina, abrillantadores de la madera, etc.)
- Platos y bandejas de aluminio (p. ej., los de comidas preparadas)
- Bolsas y recipientes de aluminio para alimentos (alimentos infantiles, sopas, purés, pastas precocinadas, café, aperitivos, frutos secos, papas fritas, etc.)
- El plástico y el aluminio de los envases tipo blíster (son los envases donde vienen las pilas o los de las cajitas de cuchillas de afeitarse, etc.)
- Papel aluminio (el que se emplea en casa para envolver alimentos frescos)

## PET

PET (Polietileno Tereftalato) es polímero 100% reutilizable ya sea como plástico o textil, sin embargo sólo se recicla el 20% Ejemplos: Botellas (agua, refrescos, leche, zumo, aceite comestible, vinagre, salsas, etc.), éstas siempre traen una marca de PET en la botella. Algunas empresas dedicadas al reciclaje y compra del PET en El Salvador son:

- Termoformados Modernos
- Plasal
- Recicas
- Indurec

## PILAS

Siendo un residuo altamente peligroso debido a sus químicos contaminantes, es necesario aislarlas completamente y no combinarlas con la demás basura.

Las pilas necesitan un tratamiento especial, y se deben llevar a depósitos específicos. Para depositarlas hay que ponerle durex en los polos.

## OTROS RESIDUOS PELIGROSOS

A continuación se enumeran algunos residuos que se recomienda no tirar directamente en la basura común:

- Aerosoles, pinturas, lacas
- Aceites
- Pañales
- Toallas sanitarias
- Acetona
- Electrónicos
- Muebles

## **IV. Programa Propuesto**

Convencidos de la necesidad de separar la basura inorgánica en más partes, se propone lo siguiente:

a) A la entrada de cada edificio o en un área específica se recomienda poner 6 botes de basura de gran tamaño para separarla con los siguientes letreros y letreros (los colores pueden cambiar):

- PET (azul)
- Papel/Cartón (amarillo)
- Vidrio (blanco)
- Aluminio (gris)
- Pilas (rojo)
- Orgánico (verde)
- Varios (negro)



b) En cada bote se ponen letreros y fotos de los materiales que deben ir ahí.

- c) Dentro de la operación administrativa se debe contemplar la logística de transporte, inversión en botes de basura y propaganda de la campaña
- d) Evitar el uso de Unicel (durapax) porque es altamente contaminante, existiendo materiales que lo pueden reemplazar sin ningún problema.

### **▣ Certificaciones a las que pudiese aplicar la empresa (establecimiento de Requisitos Mínimos)**

Si bien existen varios estándares internacionales y regionales para la sistematización de la gestión medioambiental, el más reconocido y utilizado internacionalmente es la Norma ISO 14001:2004 “Requisitos para la Implementación de un Sistema de Gestión Medioambiental” publicada por primera vez en 1996 y actualizada en 2004.

Dentro de la familia de las ISO14000 existen varias normas agrupadas en torno a cinco temas:

- ISO14001 “Sistemas de gestión medioambiental”
- ISO14010 “Auditorías ambientales”
- ISO14020 “Etiquetas y declaraciones ambientales”
- ISO14030 “Evaluación del desempeño ambiental”
- ISO14040 “Gestión ambiental y evaluación del ciclo de vida”.

Es cierto que la implantación de la norma representa un difícil reto para las PYME, ya que en general no disponen de los recursos económicos ni de los profesionales especializados necesarios. Sin embargo, cada vez son más las PYME que lo han logrado o lo pueden lograr, muchas veces a través de programas específicos dirigidos a ellas. Gracias a estos programas se están difundiendo los beneficios que aporta la implantación de un sistema para la gestión medioambiental, que en definitiva permite a la empresa utilizar racionalmente los recursos naturales, armonizar los procesos productivos, preservar el medio ambiente, facilitar el cumplimiento de la actual y futura legislación medioambiental y aumentar sus rendimientos.

Los requisitos de la norma ISO 14001:2004 son los siguientes:

- Adoptar como documento base del sistema una política medioambiental de la empresa, definida por la alta dirección.



- Establecer procedimientos para la identificación y valoración de los aspectos medioambientales de las actividades desarrolladas, así como de sus productos o servicios.
- Establecer un procedimiento que garantice el conocimiento de todos los requisitos ambientales legales de aplicación a la empresa.
- Establecer y mantener documentados los objetivos y metas medioambientales de la empresa.
- Establecer y mantener actualizado un programa de gestión medioambiental para lograr los objetivos y metas.
- Establecer y mantener un sistema de seguimiento y medición para asegurar que se alcanzan los objetivos y metas del programa de gestión ambiental.
- Establecer un sistema de revisión y ajuste del sistema para asegurar su eficacia.

## 6.1.2.6 Acciones en Materia de Comunidad

### ▣ Prácticas de inversión social

Dada la importancia socioeconómica que las PYME tienen en América Latina, mejorar el volumen y, sobre todo, la calidad de su acción social es un elemento clave para mejorar el impacto de la empresa en el desarrollo, pero también para contribuir a la competitividad empresarial. Ello es posible si desarrollan un plan de inversión social en la comunidad y seleccionan actuaciones que tengan un doble impacto: sobre la sociedad y sobre las condiciones sociales del entorno que limitan su capacidad para adquirir ventajas competitivas.

#### **¿Por qué es necesaria?**

La inversión social permite instalar capacidades en la población, ya sea mediante el fortalecimiento del capital humano, o a través de la entrega de recursos que permitan la manifestación de las capacidades de la población, de tal forma que se generen círculos virtuosos de desarrollo.

También permite mejorar el contexto competitivo de la empresa; esto es, las condiciones sociales del entorno que pueden limitar su capacidad para adquirir o mantener ventajas competitivas, por ejemplo aumentando la oferta de los factores de competitividad empresarial (recursos humanos, infraestructura, etc.).

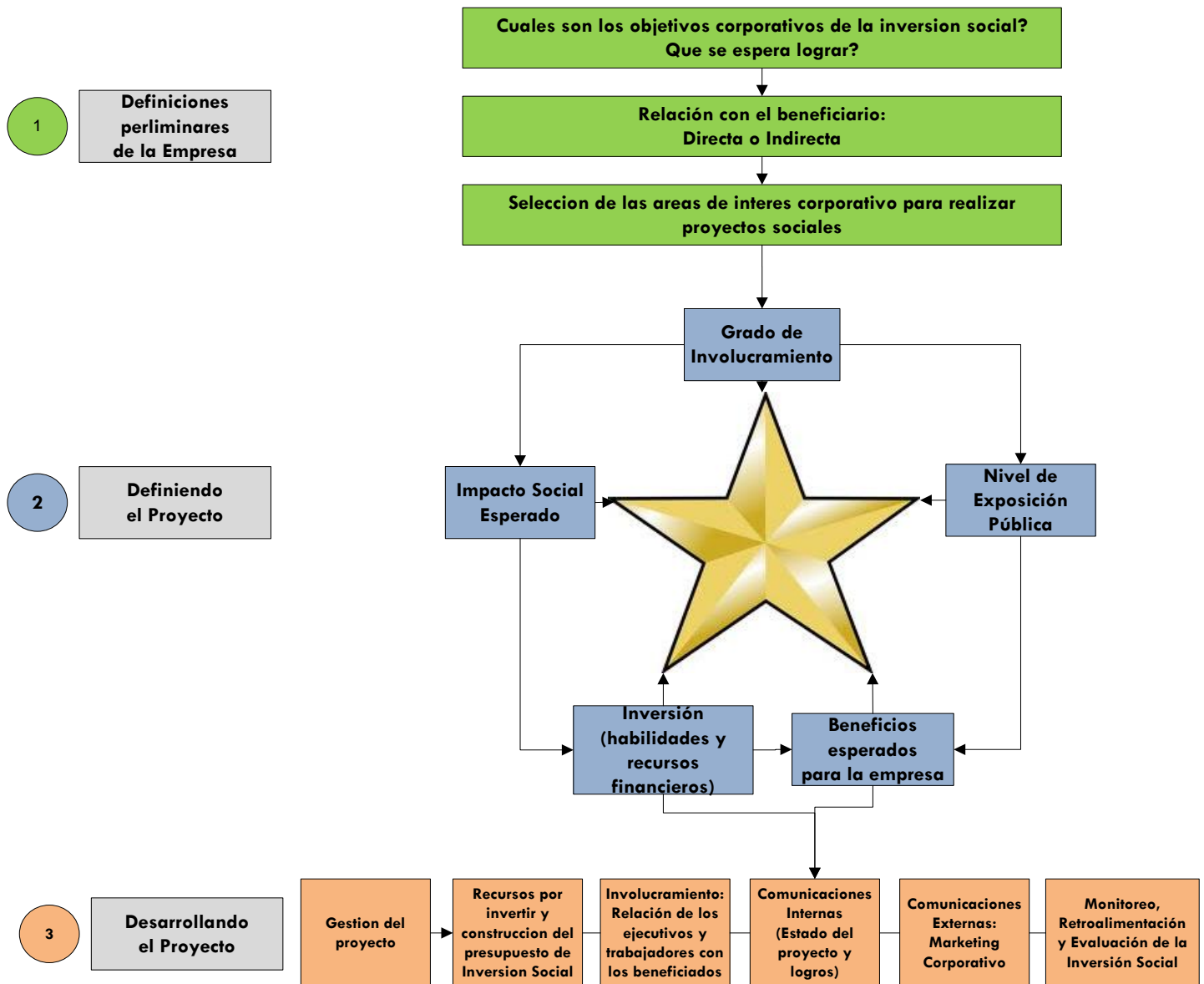
Las acciones de involucramiento con la comunidad generan beneficios directos a la empresa, tales como fortalecimiento de la imagen pública ante los consumidores, accionistas, inversionistas, medios de comunicación y otros agentes importantes para la empresa; el aumento de la motivación y del compromiso de los propios empleados; el incremento del atractivo de la compañía para atraer y retener a los mejores empleados, y el fortalecimiento de su posición frente a la comunidad, entre otros.

Pero, en concreto, la inversión social y el involucramiento con la comunidad otorgan los siguientes beneficios a la empresa:

- Mejora el desempeño financiero:
- Incrementa la moral, compromiso, retención y desempeño de los trabajadores:
- Desarrolla habilidades en los trabajadores
- Fortalece la imagen de la empresa:

- Atrae a nuevos inversionistas:
- Incrementa la lealtad y preferencia de los consumidores:

### Flujograma para la empresa a la hora de emprender y/o desarrollar un proyecto de inversión social



## 1. **Definiciones Preliminares de La Empresa**

### **a) Definición de los objetivos corporativos de la inversión social**

Antes de realizar cualquier acción hacia la comunidad, será necesario definir el contexto en el que se desarrollarán dichas actividades:

- Clarificar cuáles son los objetivos que la empresa quiere alcanzar al involucrarse en uno o más proyectos con la comunidad.
- Definir sus áreas de interés social; por ejemplo: educación, salud, discapacitados, grupos vulnerables, tercera edad, etc.
- Fijar los criterios económicos para tales acciones y los compromisos corporativos que la empresa está dispuesta a asumir. Entre los anteriores se cuentan: grado de involucramiento de la empresa, nivel de exposición pública, tipo de actividades deseables, beneficios tangibles e intangibles esperados en los diferentes grupos de interés (trabajadores, consumidores, accionistas, opinión pública), etc.

### **b) Relación con el beneficiado**

La relación con el beneficiado puede ser de tipo directa o indirecta, según la forma en que se quiera realizar la gestión del proyecto.

- Será directa si la empresa decide desarrollarlo por sí sola, o pretende crear una organización sin fines de lucro, con el objeto de ejecutar el o los proyectos sociales.
- Será indirecta si la empresa decide aliarse a una institución con experiencia en el área de inversión social, para lograr sus objetivos.

### **c) Selección de áreas de interés**

El procedimiento para elegir el área social de involucramiento, pasa por definir desde las áreas más generales hasta las más particulares, a través de un criterio de coherencia con el negocio de la empresa y sus objetivos corporativos.

- **Concordancia entre el negocio y el área de interés social:** Se deberán elegir las áreas sociales más sensibles para la empresa en cuestión. La idea es tener presente el tipo de industria al que corresponden, de modo de seleccionar un área de acción que esté en concordancia con el mercado y con el quehacer de la

empresa. Para aprovechar la sinergia que pudiese darse entre el desarrollo del proyecto social y el negocio de la empresa, es importante no perder de vista que el concepto de negocio debe ir en la misma dirección que el proyecto social. Así, pues, para una empresa cuyo mercado objetivo sean los jóvenes, lo ideal será desarrollar un proyecto social dirigido a este segmento como beneficiado. De esta forma, se logrará el compromiso y vinculación con la marca.

- **Análisis de Mercado:** Se deben tener en cuenta cuáles son las necesidades existentes en el mercado, es decir, qué nichos ya son atendidos por otras instituciones o empresas. Las diversas escalas de necesidades humanas pueden ser una pauta por seguir, en conjunto con el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo social.
  
- **Áreas “sensibles” para los trabajadores, accionistas y líderes corporativos:** Una vez definidas las potenciales áreas de acción social, se debe realizar un segundo análisis: cuáles de estas áreas son las más sensibles para los trabajadores, accionistas y líderes corporativos. Es importante que todas las personas de la organización se “apropien” del proyecto y se sientan responsables de su funcionamiento. En particular, los líderes de la organización deben estar sensibilizados y comprometidos con el proyecto social, para así resguardar la efectividad de las acciones en el largo plazo. Con el fin de identificar el área más cercana a los empleados y accionistas de la empresa, se recomienda realizar una encuesta simple, que muestre posibles alternativas de acción social.

## **2. Definiendo el proyecto**

Una vez seleccionada el área de interés, es necesario definir las características del proyecto. Las variables involucradas que lo definirán son, principalmente, las que se presentan a continuación:

### **a) Grado de involucramiento:**

Se refiere al nivel de involucramiento y relación con el beneficiado o la causa que tendrá la compañía y, en particular, sus trabajadores. Por ejemplo, algunas compañías, más allá de sólo invertir recursos en proyectos sociales, optan por involucrar a sus trabajadores con visitas a terreno, ya sea para interiorizarse con los

beneficiados o la causa que apoya el proyecto, o para participar directamente en actividades con ellos

**b) Impacto social esperado**

Se refiere al impacto esperado en el área social que atiende el proyecto a nivel de los beneficiados, es decir, nivel de cobertura y resultados esperados

**c) Inversión social**

Se refiere a la valorización de la inversión que se va a realizar en el proyecto social y su composición. Cabe recordar que esta inversión social se puede realizar de variadas formas: dinero, tiempo (voluntariado), transferencia de habilidades, donación de equipos y / o infraestructura, facilitación de espacios físicos, entre otros. Todo lo anterior se puede valorizar, con el fin de determinar el monto por invertir.

**d) Grado de exposición pública**

Se refiere al nivel de difusión y compromiso que la empresa adopte frente a la opinión pública, con respecto al proyecto social. Esto puede implicar desde una labor de “bajo perfil”, hasta una desde la cual la empresa proyecte su imagen corporativa. Todo esto dentro de una estrategia comunicacional concordante con los objetivos de la empresa.

**e) Beneficios esperados**

Se refiere a los beneficios tangibles e intangibles que la empresa espera lograr al desarrollar el proyecto social. Entre estos se puede incluir: aumento del “valor” percibido de la empresa frente a la opinión pública y los accionistas; incremento de la moral y compromiso de los empleados con la empresa; mejoramiento del desempeño de los trabajadores; desarrollo de sus habilidades; fortalecimiento de la imagen pública de la compañía; mejoramiento de su desempeño financiero; aumento de las ventas; atracción de nuevos inversionistas, e incremento en la lealtad y preferencia de los consumidores u otros agentes involucrados en el desarrollo de la empresa. Es conveniente que dichos beneficios sean explicitados y, en la medida de lo posible, medibles.

### 3. Desarrollando el Proyecto

Éste es el momento de definir todas las actividades que se desarrollarán con el proyecto y que incluyen:

#### a) **Gestión del Proyecto**

Básicamente, se debe definir cómo operará el proyecto y cuáles son, en la empresa, los responsables de su ejecución.

**Operación del Proyecto:** Las alternativas van desde:

- Que la propia empresa desarrolle por sí sola el proyecto o constituya una organización social sin fines de lucro para ello.
- Que la empresa establezca una alianza con una institución social existente, que otorgue las suficientes garantías de seriedad, imagen, solvencia, experiencia e historia, para que se encargue del desarrollo del proyecto social, con la supervisión necesaria por parte de la compañía.

**Responsables: Interlocutor válido y/o encargado del proyecto:** Uno de los elementos claves para el éxito de un proyecto social, es que la empresa designe a un interlocutor válido, comprometido con el área social, para que cumpla las funciones de “encargado” del proyecto, ya sea como “puente” entre la institución sin fin de lucro y la empresa, o como “ejecutor” del proyecto. Es necesario que este interlocutor posea una alta motivación por el mundo social. Su buena elección, ayudará a aprovechar al máximo los beneficios que este tipo de relación brinda, tanto a la empresa como a la institución social, pues así se logrará una retroalimentación e intercambio de experiencia.

El encargado del proyecto, designado por la empresa, supervisará el desarrollo del proyecto, velando por sus objetivos en todos los niveles, servicios, flujos, costos y mediciones

#### b) **Recursos y construcción del presupuesto de inversión Social**

La construcción del presupuesto de inversión social sigue las mismas pautas que cualquier proyecto de inversión de negocios de la empresa. Lo que hay que tener presente, es que los recursos por invertir (dinero, tiempo, transferencia de tecnología, donación de equipos, construcción de infraestructura, etc.) deben ser

cuantificados como parte integrante del presupuesto general del proyecto, y han de ser proyectados en el tiempo estimado de ejecución.

**c) Involucramiento: Relación de los ejecutivos y trabajadores con los beneficiarios**

Se recomienda definir las actividades específicas para hacer partícipes a los ejecutivos y trabajadores, de acuerdo al nivel de involucramiento ya definido anteriormente.

- Rol de los líderes corporativos. Éstos tiene el papel de ser los motivadores y facilitadores de las acciones espontáneas o programadas por el resto de los trabajadores de la empresa, en beneficio del éxito del proyecto de inversión social.
  
- Involucramiento de los trabajadores. Se trata de un proceso natural y progresivo, que se puede lograr a través de pequeñas acciones como, por ejemplo, destinar en las reuniones normales de la empresa 15 minutos al tema del proyecto social, para plantear problemas no resueltos y generar alternativas de solución. Dichas alternativas deberán ser comunicadas posteriormente a la institución ejecutora, con el fin de traspasarle el conocimiento, la tecnología y la creatividad de la empresa comercial.
  
- Otra actividad que se puede realizar para involucrar a los trabajadores en el proyecto, es dividir a los empleados por grupos y asignarles diversas tareas simples en el desarrollo del proyecto social. También se puede diseñar un sistema de alianzas por departamento, con el fin de que preparen actividades para celebrar eventos en fechas especiales, como fiestas patrias o navidad. Este tipo de actividades tiende a lograr efectos positivos, tanto para los beneficiados como para los trabajadores de la empresa.

**d) Comunicaciones internas**

La entrega de información periódica sobre el avance y logros en el proyecto social, es fundamental para mantener viva la mística y compromiso de todos los integrantes de la compañía. Las herramientas que se pueden usar en la comunicación, no son sofisticadas ni de alto costo. Pueden ser desde un “bulletin board” (Tablero de anuncios) con las fotografías, noticias, eventos significativos y



logros obtenidos, o comunicados internos que contengan esta misma información, hasta visitas a terreno de los trabajadores y ejecutivos de la empresa.

**e) Comunicaciones externas**

El tipo, forma y contenido de las comunicaciones externas, dependerá del nivel de exposición pública definido para el proyecto de inversión social. Es importante especificar en esta etapa las actividades en concreto que se realizarán.

**f) Monitoreo, retroalimentación y evaluación**

Esta fase del proyecto es fundamental. Para monitorear y evaluar objetivamente la inversión, es de vital importancia utilizar indicadores de éxito previamente definidos. En la medida en que estos indicadores sean efectivos, se podrán retro-alimentar y corregir las desviaciones que se produzcan en el camino, como por ejemplo: número de beneficiados, infraestructura entregada, número de empleados y de ejecutivos involucrados en las diferentes actividades del proyecto, y cobertura por parte de los medios de comunicación, entre otros. Con ellos se puede evaluar y medir, entre otros aspectos, el aporte del proyecto a los objetivos corporativos; el impacto del proyecto en la población beneficiada, y los alcances e impactos deseados en los accionistas, ejecutivos, empleados, consumidores, competidores, líderes de opinión y comunidad.

## **II Políticas de apertura**

### **Política: Apertura a estudiantes o personas externas a la empresa.**

Las iniciativas de promoción de la educación por parte de la empresa son estrategias que impulsan su competitividad y el desarrollo social, pues las políticas públicas orientadas a mejorar la educación promueven el progreso equitativo en un país.

Las empresas que aportan a la educación, la consideran una línea estratégica ya que mejora su imagen, califica la mano de obra y aumenta el poder adquisitivo de los consumidores, entre otros efectos positivos.

Para que la contribución de la empresa sea realmente valiosa se debe diferenciar de la filantropía. Así, es necesario que se desarrollen programas con una visión de largo plazo y con resultados beneficiosos tanto para la comunidad como para la empresa.

Con la finalidad de que el beneficio mutuo exista y se proyecte en el tiempo, se debe encontrar el punto donde convergen los intereses de cada empresa en particular, con las necesidades de la educación.

**Objetivo:** Promover las relaciones directas con la comunidad a través del apoyo de las instituciones educativas por medio de visitas técnicas o prácticas educativas para ayudar a los estudiantes a optimizar su proceso formativo profesional.

**Importancia:** Mejorar el fortalecimiento existente entre las relaciones de la comunidad y la empresa por medio de la ayuda directa hacia la formación académica de los estudiantes de los distintos niveles educativos, ganando así una mejor imagen de la empresa en el entorno externo en el cual la empresa se desarrolla.

**Beneficios:**

Promover la educación es una oportunidad para las empresas interesadas en mejorar su sustentabilidad y competitividad. Algunos de los resultados que se pueden identificar en las iniciativas de vinculación de una empresa con la educación son:

- Reconocimiento público.
- Confianza de la comunidad.
- Aumento del valor de la marca con una inversión relativamente baja.
- Mejora del ambiente laboral.
- Mejora en las relaciones de la empresa con interlocutores del ámbito público.
- Fortalecimiento del capital humano del entorno inmediato, lo que impacta en el reclutamiento de mejores talentos y de proveedores más consolidados.

**Políticas a adoptar por las empresas**

- a. **Ofrecer apoyo a instituciones educativas:** Intentar encontrar medios a través de los cuales la empresa pueda ayudar al apoyo y mejora de la formación profesional en las distintas instituciones educativas que se encuentren en su entorno. Considerar construir una relación cercana con una institución en particular para centralizar el apoyo.
- b. **Invitar a estudiantes:** Permitir que los estudiantes visiten la empresa para ver y experimentar en la práctica el funcionamiento real de una empresa. Incorporar en las

visitas a los propios colaboradores para que ellos sean quienes den cuenta de la labor que está realizando la empresa. El objetivo es acercar la empresa al mundo de la educación.

- c. **Práctica o pasantías:** Creación de programas de apertura hacia el sector medio o superior de prácticas o pasantías dentro de la empresa. Se debe considerar identificar institutos o universidades dentro de la comunidad donde poder solicitar los servicios de alumnos en práctica. Esta es una experiencia de aprendizaje para los alumnos y un aporte profesional concreto para la empresa y una alternativa de desarrollo social. Estas prácticas o pasantías pueden ser remuneradas como también cubrir los gastos de traslado y alimentación.

### **¶ Apertura a posibles alianzas empresariales**

Dentro del concepto de la RSE la formación de alianzas tiene su lugar específico. Se hace referencia a diferentes tipos de alianzas entre las cuales se encuentran las alianzas empresariales, que se establece entre grandes empresas y pymes. Las empresas grandes deben trabajar directamente con las pymes en su cadena de valor y practicar la transferencia de buenas prácticas empresariales y de la RSE.

El objetivo principal de estas alianzas empresariales o público-privado, debe ser la inclusión económica, es decir, tratar de involucrar empresas pyme o personas en la base de la pirámide, porque son ellos los que menos oportunidades (sobre todo financieras) tienen.

Se debe promover muchas iniciativas de formación de alianzas empresariales y público-privadas con el objetivo de mejorar la situación del personal que quiere trabajar y solucionar sus problemas, pero que en muchas ocasiones no tiene ni el conocimiento ni la base financiera para poder hacerlo.

Si una empresa logra entablar alianzas estratégicas solidas le será más fácil gestionar problemas económicos internos o externos, sostener el crecimiento de la empresa, mejorar y diversificar sus actividades y planificar un futuro con mayor probabilidad de crecimiento y progreso.

#### **Beneficios alianzas estratégicas:**

- Permiten la inyección de mayores recursos para programas definidos. Movilización más efectiva y oportuna.

- Los resultados son más provechosos e impactantes pues en la mayoría de los casos, principalmente en organizaciones planificadas, reúnen equipos multi-disciplinarios que permiten un desarrollo creativo y exigente para asegurar la excelencia del programa.
- Facilitan una mayor exposición en las comunidades, mejorando y fortaleciendo las relaciones entre las partes involucradas.
- Impacta con mayor facilidad, nacional e internacionalmente, a través de los medios de comunicación masiva. Promoviendo el reconocimiento y la lealtad del consumidor.
- Se pueden trabajar con mejores resultados temas neurálgicos que requieren elevadas inversiones como la educación, medioambiente y desarrollo comunitario.
- Es relevante que en el proceso de selección de los posibles aliados se asegure mínimamente una relación simbiótica entre las partes.

**Factores que se deben tomar en cuenta al momento de realizar una alianza estratégica con otra empresa:**

- Afinidad entre los aliados. En cuanto a valores y objetivos futuros.
- Que ambas entidades tengan elementos de interés en el desarrollo efectivo del proyecto.
- Que la zona de impacto sea común para ambas organizaciones.
- Equilibrio en las inversiones. Es importante denotar que no todas las participaciones deberá ser en efectivo, algunas podrán ser en especies o en algunos casos en recursos humanos.
- Asegurar desde el inicio las variables de compromiso, comunicación y colaboración entre los aliados.

### 6.1.2.7 Acciones en Materia de Política Pública



La participación activa de las empresas en asociaciones o la inclusión de las mismas en foros o eventos empresariales ayudan sustancialmente a las empresas en muchos aspectos por lo que es necesario establecer dentro de las organizaciones ciertas políticas, estas políticas deben estar siempre enmarcadas hacia contribuir en el mejoramiento de las relaciones empresariales y la mejora continua de la empresa.

**Personal participante:** Es de hacer bastante hincapié que en la participación a estos eventos debe de incluirse a personal de todos los niveles jerárquicos de la empresa ya que con ellos se estará tomando en cuenta los distintos puntos de vistas dentro de la empresa además de no monopolizar la participación solo únicamente a los niveles superiores de la misma. La empresa la forman todos y por ende la participación debe incluir a todos los niveles que la conforman.

A continuación se presentan las diferentes políticas que la empresa debe adoptar en concepto de apertura a asociaciones o participación en eventos de índole empresarial.

#### **Políticas.**

- La empresa debe compartir las buenas prácticas en materia de RSE a través de la participación en proyectos conjuntos, en actos y jornadas de difusión sobre la RSE, participando en una asociación, compartiendo conocimiento y experiencias en la materia.
- Promover la creación de líneas de trabajo en materia de RSE dentro de las asociaciones sectoriales en las que se participa.
- Impulsar la elaboración de códigos de conducta sectoriales en materia de RSE y/o la firma de compromisos de actuación.
- Diseñar y participar en proyectos en materia de RSE entre varias empresas competidoras.

- Participar activamente en foros o eventos empresariales para relacionarse y ejecutar conjuntamente talleres, cursos y jornadas formativas en materia de RSE con otras empresas.

### **Beneficios para las empresas**

- Incrementa el prestigio de la empresa y su credibilidad en el entorno en que se mueve, principalmente frente a los clientes y las administraciones públicas.
- Aumenta las posibilidades de generar más acuerdos de colaboración, que redundan en la calidad del servicio o producto prestado, la diversificación de negocio, el ahorro de costes y la introducción en nuevos mercados.
- Mayor capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas que puedan hacer peligrar una oportunidad comercial, al poder acudir a un empresa competidora para que nos ayude a resolverla.
- Incremento de los flujos de información, conocimiento y, por tanto, las posibilidades de generar innovación.

### **Importancia de la participación a foros o eventos empresariales**

Los foros son un espacio abierto a la participación de las entidades públicas y privadas que de manera voluntaria manifiestan interés en la promoción y desarrollo de temas de interés para las empresas. Son un lugar de encuentro de las empresas que están interesadas en construir colectivamente un marco de reflexión y de acción sobre la temática que les reúne.

Las empresas participantes son los protagonistas y por lo tanto:

1. Definen sus objetivos
2. Concretan las funciones del mismo
3. Acuerdan las iniciativas a desarrollar de manera conjunta, así como sus posible compromisos.

Son un modelo de participación que favorece y estimula:

1. El aprendizaje colectivo sobre la temática que les preocupa
2. El debate, las propuestas ,el seguimiento de las mismas y su evaluación
3. Las alianzas
4. La corresponsabilidad de las partes
5. La generación de redes sociales e institucionales

### 6.1.3 Requerimientos e Identificación de Recursos

Para que el proyecto pueda ser implementado, es necesario establecer los recursos que se necesitarán para la puesta en marcha del proyecto; sin embargo debe de tomarse en cuenta el establecimiento del porcentaje del presupuesto de la empresa que podrá ser destinado en acciones de RSE; dicho porcentaje puede variar de una a otra empresa, pero se ha establecido un rango en donde las pymes de este subsector puedan desenvolverse.

#### **Establecimiento del porcentaje del Presupuesto de la Empresa destinado a acciones de RSE**

Para la cuantificación de recursos, es importante tomar en cuenta “el deber ser” que nuestra contraparte promueve en sus foros empresariales y lo que establece según el tipo de negocio:

1. Lo ideal sería que la empresa dedicara al menos un 10% de su presupuesto anual en acciones de RSE
2. Dependiendo del giro de la empresa, así es el compromiso que pueda manifestar con el medio externo a la empresa: el compromiso que la Industria pueda sentir para con el medio externo puede ser mayor que el compromiso de una empresa de comercio, debido a las consecuencias directas e indirectas que conlleva la actividad misma de la empresa.

De acuerdo a esto, si lo adecuamos a la situación de las pymes del subsector que se está estudiando, es muy probable estipular que las empresas no aportarían más de ese 10% del presupuesto, principalmente las pymes que poseen menos capital; ya que, según las estadísticas del diagnóstico, más del 55% de las empresas no estarían en la disposición de dedicar este % en acciones de RSE; sin embargo, estimamos que la mitad de ese % puede ser adoptado por las pymes que poseen un mayor presupuesto, dejando así un rango de hasta un 5% de inversión en materia de RSE.

Para tener un mejor panorama de aplicación, se exponen 2 casos puntuales de empresas regionales que destinan un % de su presupuesto a acciones de RSE:

Empresa	Giro	% destinado a acciones de RSE	Factor determinante para asignación de %	Observaciones
Empresa 1	Comercio	2%	Cumplimiento de ventas	La empresa considera que su giro no ocasiona directamente daños al medio externo, por lo que asigna un porcentaje pequeño a tal área.
Empresa 2	Industria	5%	Ventas y políticas de la empresa	La empresa asigna un porcentaje relativamente alto, ya que considera que mediante su accionar afecta al medio ambiente, por lo tanto se siente comprometida con la RSE.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los casos mostrados y a la estructura de costos que presenta una pyme, se considera que, un margen de porcentaje dedicado a acciones de RSE razonable no debe de exceder el 2% sobre las ventas que la empresa percibe, a fin de que esta estrategia de RSE no sea vista como otra salida extra de dinero por parte de los inversionistas, sino que la empresa, por medio de sus ventas pueda costear dichas acciones, dependiendo del aumento de esos ingresos. Sin embargo, cada empresa dependiendo de su capacidad de inversión y compromiso interno y externo puede adoptar el porcentaje que mejor se adecue a su estructura propia de costos.

### 6.1.3.1 Requerimiento de mobiliario, equipo y espacio

Los requerimientos de mobiliario, equipo y espacios para el proyecto, son los que se presentan a continuación:

Requerimiento /Inversión	Tipo de Recurso	Descripción
Requerimientos Fijos de Operación	Recurso Espacio	La empresa debe considerar la existencia de una pequeña sala de juntas en donde reunirse el comité para dialogar y decidir las acciones que se implementarán, para que así el comité de RSE trabaje de manera cómoda.
	Recurso Humano	Personal que integrará el comité de RSE (6 personas)
		Personal que impartirá las capacitaciones.
		Personal que tendrá a cargo impartir entrenamientos.



	Recursos Materiales	Mobiliario y equipo de oficina: Archiveros, teléfono, escritorios, sillas, Computadoras, impresoras, aire acondicionado, pizarra acrílica, entre otros.
		Papelería: Papel bond, tinta para impresora, lapiceros, borradores, lápiz, etc.
		Equipo para Seguridad ocupacional: equipo de protección personal, señalización, controles de riesgo, etc.
		Medios de divulgación (a nivel interno): revistas, boletines, tableros informativos.
Inversiones según Políticas/ Capacidad Empresarial	Desarrollo de producto.	
	Cambio de etiquetas informativas o empaques.	
	Campañas, medios para darse a conocer.	
	Material y equipo para programas medioambientales	
	Prestaciones adicionales a los empleados.	

Fuente: Elaboración Propia.

#### ✚ Determinación de espacio requerido para área de reuniones.

A continuación se determina el espacio físico necesario para que el Comité de RSE pueda efectuar sus reuniones de manera cómoda:

SALA PARA JUNTAS			
Descripción	Área (Mts <sup>2</sup> )	Cantidad	Total
Mesa para juntas	2.40	1	2.40
Silla para visita	0.25	6	1.50
SUB-TOTAL			3.90
Factor Circulación		20%	0.78
Factor Flexibilidad		50%	1.95
<b>ÁREA TOTAL</b>			<b>6.63 Mts<sup>2</sup></b>

## 6.2 Fase de Implementación

Esta fase de implementación consiste en ejecutar las acciones necesarias planificadas para alcanzar los objetivos planificados y poder así echar a andar el Sistema de Gestión de RSE. Por lo cual se definirán todas las estrategias y actividades a ser ejecutadas para poner en práctica el Sistema de Gestión de RSE.

Esto requiere contar con personas capacitadas para asumir sus responsabilidades, así como el equipo necesario para que estas personas puedan desenvolverse y realicen los planes y programas planeados.

## 6.2.1 Estrategias de implantación

### 6.2.1.1 Concientización

Se debe convencer a las Autoridades de la importancia y beneficios de contar con un Sistema de Responsabilidad Social Empresarial, explicándoles las consecuencias de no ser Socialmente Responsable como empresa, las Condiciones en que funcionará el Sistema de RSE, el Personal involucrado y la Importancia de las Responsabilidades asignadas.

Las personas deberán conocer las 7 áreas bajo las cuales operará Sistema de Gestión de RSE, deben de comprender la Importancia y beneficio de ser Socialmente Responsable.

La Concientización se realizará a través de Capacitaciones, en las cuales inicialmente se darán a conocer elementos básicos del Sistema de Gestión de RSE, como reconocimiento de cada una de las 7 áreas, posteriormente se introducirá a aspectos más específicos sobre las condiciones en que se encuentran relacionadas las diferentes áreas del Sistema de Gestión de RSE con las unidades o departamentos que forman parte de la empresa.

Algunos Mecanismos a utilizar para la concientización serán:

- Realizar charlas expositivas de los temas a los jefes de departamento para que éstos transmitan a sus empleados los temas tratados.
- Realizar charlas a nivel institucional, para explicar la problemática, sus soluciones y los beneficios que se lograrán.
- Diseñar y repartir documentos conteniendo artículos sobre Responsabilidad Social Empresarial, comparándolo con las condiciones bajo las cuales opera actualmente la empresa.
- Desarrollar capacitaciones para los empleados de las diferentes unidades, así como para las autoridades involucradas en el funcionamiento del Sistema de Gestión de RSE, con el objeto de que conozcan el funcionamiento del Sistema de Gestión de RSE, la interrelación de sus elementos, los riesgos identificados en la empresa y la importancia de controlar o eliminar dichos riesgos.

### 6.2.1.2 Formación y Sensibilización para el Comité de RSE



El comité de Responsabilidad Social Empresarial deberá ser sensibilizado y formado al inicio del proyecto, mediante talleres de sensibilización y/o formación, películas o casos, ya que la experiencia de organizaciones que han promovido proyectos de implementación de RSE en PYME como Fórum Empresa señala que las PYME que participaron en talleres de

sensibilización o formación mostraron un mejor desempeño en la adopción de mejores prácticas. Este dato refuerza la importancia de participar en actividades preparatorias que ayuden a la dirección a comprender más profundamente qué es la RSE y que le permitan apoyar más eficazmente el proceso de mejora.

Los talleres de sensibilización y formación generalmente son organizados por entidades de promoción de la RSE, organizaciones gremiales, universidades y escuelas de negocio presentes en la mayoría de los países de América Latina. Para identificar a las organizaciones de promoción de RSE existentes en el territorio de la empresa y conocer la disponibilidad de talleres de sensibilización y/o formación las empresas pueden acudir al sitio electrónico Empresa.org, una alianza hemisférica de organizaciones empresariales que promueven la responsabilidad social empresarial en las Américas.

Además, las organizaciones de mayor tamaño pueden organizar sus propias actividades de sensibilización con el apoyo de entidades de promoción de la RSE, universidades y escuelas de negocio. Para ello pueden utilizar herramientas de apoyo como por ejemplo materiales para talleres, películas, cortos y estudios de caso.

#### **A continuación se ofrecen algunos ejemplos de estas herramientas:**

##### **+ Talleres de sensibilización, películas y casos.**

Los talleres de sensibilización, las películas y los casos tienen como fin ofrecer a los directivos y empleados de la empresa que vayan a participar en la implementación de la RSE en la PYME, información básica sobre el concepto, la aplicación y los beneficios de la RSE.

- Como taller puede usarse la metodología del taller “RSE: Una nueva mirada” desarrollado en el marco del proyecto regional “RSE en las Américas” liderado por

Fórum Empresa y sus socios locales FUNDEMAS (Salvador); Acción RSE (Chile); Instituto Ethos (Brasil) y Perú 2021 (Perú), <http://www.empresa.org>

- Como película puede utilizarse el documental canadiense “The Corporation”, <http://www.thecorporation.com/> y como cortos pueden utilizarse los casos preparados por Vincular/FOMIN con testimonios de PYME, <http://www.vincular.org>.
- Como casos pueden utilizarse los bancos de casos empresariales recopilados por Fórum Empresa, [http://www.empresa.org/banco\\_casos\\_empresariales.html](http://www.empresa.org/banco_casos_empresariales.html).

Para el caso de la formación de este comité se puede ver común el hecho de asistir a cursos, financiados por las administraciones públicas, los sindicatos o la propia empresa (presenciales o e-learning), pero forman parte de este amplio abanico de posibilidades la asistencia a congresos, talleres, charlas y una modalidad por la que deben apostar más las empresas.

Existen multitud de organismos internacionales como el Centro Internacional de Formación (CIF); entidades europeas como el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop); de ámbito nacional como el Instituto de Formación Profesional (Insaforp), que ofrecen información y consejos para llevar la RSE por el camino de la formación continua.

### **6.2.1.3 Capacitación.**

La capacitación consiste en ofrecer al personal información y formación sobre cómo incorporar una perspectiva de sostenibilidad económica, social y ambiental en las operaciones de la empresa y motivarle para que participe activamente en el proceso. Esto con el objetivo de disponer de personal capacitado para integrar buenas prácticas de gestión de RSE en las operaciones.

Para capacitar al personal de la empresa deben realizarse las siguientes actividades

#### **1) Identificar las necesidades de capacitación**

Es preciso plantearse si las capacidades existentes de los trabajadores son las necesarias para realizar las actividades planificadas de manera eficaz y eficiente. En caso contrario deberá identificarse la formación necesaria desarrollar las capacidades requeridas.

## 2) Elaborar un plan de capacitación

Una vez identificadas las necesidades de formación es preciso proponer un plan que indique cómo van a cubrirse. El plan debe asegurar que el personal reciba información y formación sobre cómo realizar sus operaciones de forma que se tenga el impacto de RSE deseado.

## 3) Ejecutar el plan de capacitación.

Al menos, una vez al año, deberían de contemplarse dos tipos de actividades: sesiones de sensibilización sobre la importancia y los beneficios de cumplir la política de RSE de la empresa, y las consecuencias de no hacerlo, y sesiones de formación sobre aspectos técnicos relevantes para los distintos puestos de trabajo. Siempre que sea posible, estas actividades se deben realizar en colaboración con las asociaciones gremiales o con organizaciones de promoción de la RSE. Esto permite minimizar los costos y maximizar las oportunidades de aprendizaje colectivo.

## 4) Evaluar la eficacia de la capacitación recibida.

Conviene evaluar si la capacitación recibida ha sido de utilidad nada más terminada la actividad y transcurridos seis meses. Ello permitirá modificar el plan de formación si se observa que la capacitación no está teniendo la utilidad esperada.

Para elaborar el plan de capacitación se podrá utilizar el siguiente formato:

PLAN DE CAPACITACIÓN							
Empleado	Necesidades de Capacitación	Actividad de Capacitación	Organizador	Fecha	Lugar/Área	Coste	Observaciones

Se coloca el tipo de empleado, el tipo de capacitación que necesita, las actividades que ésta incluye, el encargado, la fecha y lugar en que se realizaran, el costo de la misma y alguna observación que se considere pertinente agregar.

### 6.2.1.4 Comunicación y Reporte.

Todas las personas de la empresa comunican, y dependiendo de su posición y responsabilidades su comunicación será más o menos crítica, pero igualmente importante, y su gestión debe de ser correcta y coordinada con el resto de la organización.

El proceso de comunicación y reporte responde al deseo de informar: Así lo hemos hecho. La comunicación y reporte consiste en la publicación de información sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa. Para ello se planifica la comunicación y se ejecutan las acciones planificadas, se elabora un reporte de sostenibilidad y se verifica su credibilidad mediante el diálogo con los grupos de interés.

El proceso de comunicación y reporte consta de tres etapas:

#### **Elaboración y Ejecución del Plan de Comunicación.**

Un plan de comunicación es un documento que guía el diálogo de la empresa con sus grupos de interés describiendo por qué, a quién, qué y cómo va a comunicar la empresa en materia de sostenibilidad.

El plan debe tener en consideración dos tipos de comunicación: la comunicación interna con los empleados y la comunicación externa con otros grupos de interés.

**En el caso de la comunicación externa** (empresa - clientes, sociedad, accionistas, proveedores y gobierno) es la comunicación comercial pura, como toda comunicación contribuye a crear una imagen de la empresa (como una Empresa “Socialmente Responsable” en este caso), pero su objetivo en concreto es actuar sobre la imagen y posibilidad de venta de las marcas que crea la empresa.

La comunicación externa incluirá las siguientes sub-áreas: El marketing, la promoción (como una de las variables del marketing) y el medio donde se realiza esta comunicación (Internet, periódicos).

**La comunicación interna se centra en el capital humano**, con el objetivo de implicar en el proyecto empresarial (en este caso de Responsabilidad Social Empresarial) a todos los miembros de la organización. Se trata de crear un clima de trabajo cordial y de confianza, lo que conllevará menos conflictos, menos absentismo laboral; en una palabra, que todos y cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y se sientan implicados, motivados e identificados con el proyecto empresarial (de Responsabilidad Social Empresarial), de manera que sus objetivos y los de la empresa estén interrelacionados. Todas las acciones y su gestión contribuirán a fortalecer la cultura corporativa.

La comunicación interna incluirá: la definición y desarrollo de las necesidades de comunicación interna y las herramientas necesarias (revistas, boletines, intranet, manual de acogida, etc.), así como su frecuencia.

### **Manera de Elaboración y Ejecución del Plan de Comunicación**

Para elaborar un plan de comunicación hay que determinar los objetivos de la comunicación, la audiencia, el mensaje, las acciones de comunicación los medios y la frecuencia de la comunicación, estimar el impacto esperado, asignar un responsable y un presupuesto.

La información puede resumirse en una tabla como la siguiente:

<b>Plan de comunicación</b>								
<b>Objetivo</b> (¿Por qué?)	<b>Audiencia</b> (¿Para quién?)	<b>Mensaje</b> (¿Qué?)	<b>Acciones</b> (¿Cómo?)	<b>Medios</b> (¿Dónde?)	<b>Frecuencia</b> (¿Cuándo?)	<b>Impacto</b> (¿Cuántos?)	<b>Responsable</b> (¿Quién?)	<b>Presupuesto</b> (¿Cuánto?)
¿Qué beneficios espera obtener?	¿A qué grupos de interés va dirigida la comunicación sobre sostenibilidad?	¿Qué información desea transmitir?	¿Qué formato se va a utilizar?	¿En que medios se va a transmitir?	¿Con qué frecuencia se va a transmitir?	¿A cuantas personas espera llegar?	¿Quién lo va a hacer?	¿Cuánto va a costar?

Una vez el plan esté listo deben implementarse las actividades de comunicación interna y externa que se hayan acordado. Por ejemplo, incluir una sección sobre RSE en la Web de la PYME si la hubiera, enviar una comunicación a clientes y proveedores, publicar artículos en revistas especializadas, elaborar un reporte de sostenibilidad, etc.

Además hay que responder a las comunicaciones que se reciban de los grupos de interés, atendiendo sus sugerencias, quejas y reclamaciones.

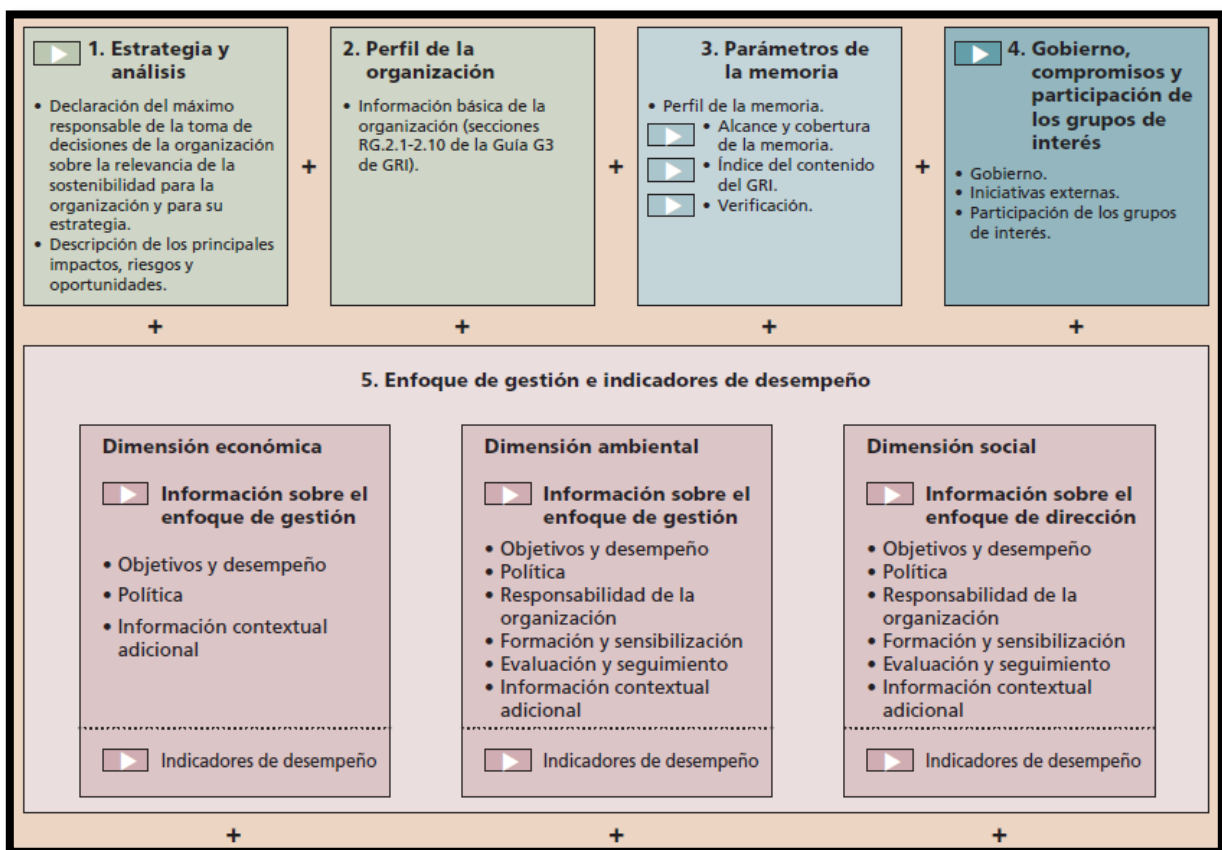
### **Elaboración del Reporte de Sostenibilidad.**

Un reporte de sostenibilidad, también llamado balance social o memoria de sostenibilidad, es un documento que proporciona una imagen equilibrada y razonable del desempeño de una organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible.

La elaboración de un reporte de sostenibilidad, comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño económico, social y ambiental de la organización. El reporte debe incluir tanto contribuciones positivas como negativas, sistematizadas por medio de indicadores cualitativos y cuantitativos.

Para la elaboración del reporte de Sostenibilidad se siguen las siguientes actividades:

- a) Prepararse: imaginar la estructura y contenido, desarrollar un plan de trabajo e identificar los temas relevantes.
- b) Conectar: identificar y dialogar con los grupos de interés e identificar los temas relevantes
- c) Definir: seleccionar los temas relevantes y los indicadores clave de desempeño
- d) Supervisar: obtener datos, asegurar la calidad y monitorear el progreso
- e) Reportar: seleccionar un formato, redactar, presentar y obtener retroalimentación sobre el reporte.



#### **Validación del Reporte de Sostenibilidad.**

La validación del reporte de sostenibilidad consiste en consultar a los grupos de interés para determinar si la información y los datos publicados en un reporte de sostenibilidad representan de manera veraz las actividades y resultados de la empresa desde una perspectiva de sostenibilidad económica, social y ambiental. Con este proceso las empresas buscan incrementar su credibilidad y relevancia.



Para validar el reporte de sostenibilidad deben realizarse las siguientes actividades:

- 1) Solicitar retroalimentación a los grupos de interés.
- 2) Analizar las respuestas recibidas.
- 3) Proponer los cambios a efectuar.

#### Cuestionario de retroalimentación sobre el reporte de sostenibilidad

A continuación se muestra un ejemplo de cuestionario que la empresa puede utilizar para retroalimentar el reporte de sostenibilidad que anteriormente se retomó

Nos gustaría conocer su opinión sobre la relevancia de los temas tratados en la memoria y si su contenido responde a sus expectativas sobre nuestra gestión.

Por favor, responda al siguiente cuestionario y remítanoslo vía correo electrónico a la dirección siguiente:

rse@ejemplo\_empresa.com

Gracias de antemano por su colaboración.

La Dirección

1. Sobre los temas abordados en el reporte

¿Hay algún tema que le gustaría ver tratado en la memoria que no haya sido abordado?

2. Sobre el alcance de los temas abordados en el reporte

¿Hay alguna información adicional que debería ser ofrecida en futuros reportes?

3. Otros comentarios

¿Hay algún otro aspecto que desee tengamos en cuenta en futuros reportes?

### 6.2.1.5 Actividades de implantación del Sistema de Gestión de RSE

Se establecerán las actividades precisas para implantar los planes con el fin de conseguir los objetivos establecidos.

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD
A	Evaluación y aprobación del Plan de Implantación.
B	Creación del Comité de Implantación.
C	Creación del presupuesto para la implantación y Operación del Sistema de Gestión de RSE.
D	Contratación del personal de Capacitación en Responsabilidad Social Empresarial.
E	Capacitación de sobre Responsabilidad Social Empresarial y aspectos generales del Sistema de Gestión de RSE.
F	Selección del personal para Comité de Responsabilidad Social Empresarial.
G	Capacitación en el funcionamiento del Sistema de Gestión de RSE.
H	Planificación de Instalaciones para Comité de RSE.
I	Construcción/Modificación de Instalaciones para Comité de RSE.
J	Adquisición de Mobiliario y Equipo de RSE.
K	Instalación/Adecuación de Maquinaria y Equipo.
L	Prueba Piloto del Sistema de Gestión de RSE.
M	Evaluación de la Implantación.
N	Puesta en Operación del Sistema de Gestión de RSE.

### ▣ Descripción de actividades de implantación del Sistema de Gestión de RSE

A continuación se describe cada una de las actividades que se llevarán a cabo para realizar la implantación del Sistema de Gestión de RSE en las PYMES. Estas Actividades se presentan de forma general y se consideran como macro-actividades, quedando a criterio del Comité de Implantación el desglose detallado de cada una de ellas.

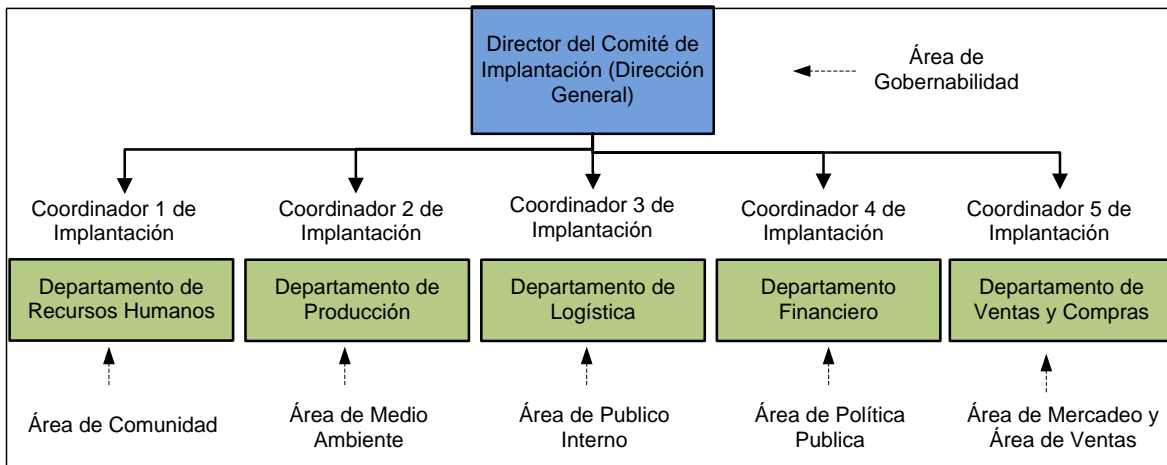
### **Actividad A: Evaluación y aprobación del Plan de Implantación.**

Consistirá en la reunión por parte de la junta directiva de la empresa, en donde se discutirá y aprobará el programa de implementación del Sistema de Gestión de RSE.

### **Actividad B: Creación del Comité de Implantación.**

La junta directiva escogerá los responsables de conformar al comité de implantación, los cuales luego también serán los responsables de la operación del Sistema de Gestión de RSE. Estas personas serán escogidas de acuerdo al perfil propuesto con anterioridad.

A continuación se presenta la estructura organizativa y funciones del comité de implantación propuesta (la misma estructura del comité de RSE propuesta con anterioridad).



**Organigrama del Comité de Implantación (Comité de RSE)**

Funciones del comité de implantación:

- Director del comité de implantación: tendrá la máxima responsabilidad y autoridad para delegar y poner en práctica todas las actividades del programa de implantación y tendrá como misión principal obtener el funcionamiento óptimo del Sistema de Gestión de RSE, para lo cual deberá planear, organizar y controlar el desarrollo de las actividades de la implantación, proporcionándole a los coordinadores la ayuda que necesiten para el cumplimiento de sus funciones que él mismo les asignara.
- Coordinadores de implementación: les corresponderá la ejecución de todas aquellas actividades que el director de implementación les asigne.

**Actividad C: Creación del presupuesto para la implantación y Operación del Sistema de Gestión de RSE.**

La junta directiva de la empresa determinara el presupuesto de gastos necesario para la realización de todas las actividades de implantación, tales como la adquisición de mobiliario y equipo.

**Actividad D: Contratación del personal de Capacitación en Responsabilidad Social Empresarial.**

Consiste en la selección y contratación del personal encargado de realizar las capacitaciones que no serán impartidas por personal de la empresa, ya sea por falta de disponibilidad de tiempo o por el grado de especialización necesario para impartirla.

**Actividad E: Capacitación sobre Responsabilidad Social Empresarial y aspectos generales del Sistema de Gestión de RSE.**

Consiste en capacitar en forma general a los empleados y Autoridades involucradas en el Sistema de Gestión de RSE, además de los aspectos generales referentes al funcionamiento del Sistema de Gestión de RSE.

**Actividad F: Selección del personal para cada uno de los programas a realizar en la empresa.**

Esta actividad será efectuada por el comité de implantación, en donde escogerá a las personas que necesitaran para desarrollar cada uno de sus planes o programas a desarrollar dentro de la empresa.

**Actividad G: Capacitación al personal en el funcionamiento del Sistema de Gestión de RSE.**

Esta será una actividad conjunta entre las personas responsables de cada área de RSE y las personas contratadas para las capacitaciones.

**Actividad H: Planificación de Instalaciones para Comité de RSE.**

Consistirá en el diseño o rediseño de las instalaciones para los responsables del comité de RSE, considerando los espacios que estos necesitarán para desarrollar su trabajo en el área respectiva de la RSE.

**Actividad I: Construcción/Modificación de Instalaciones para Comité de RSE.**

Consiste en la construcción, modificación o simplemente readecuación de las instalaciones para el comité de RSE, tal como han sido planificadas en la actividad anterior. La magnitud de las obras será considerada por la junta directiva de la empresa de acuerdo a sus posibilidades económicas. Estas podrán realizarse por etapas considerando las mas importantes en ejecución.

**Actividad J: Adquisición de Mobiliario y Equipo de RSE.**

Comprende la adquisición del mobiliario necesario para el comité de RSE, así como del equipo que este comité necesita para lograr desarrollar sus planes y programas propuestos.

**Actividad K: Instalación/Adecuación de Mobiliario y Equipo.**

Comprende la distribución, instalación y adecuación dentro de las instalaciones de la empresa del mobiliario equipo que se ha adquirido para el comité de RSE.

**Actividad L: Prueba Piloto del Sistema de Gestión de RSE.**

Consiste en echar a andar el Sistema de Gestión de RSE por un corto tiempo, esto servirá de parámetro para realizar verificaciones y mejoras posteriores al Sistema de Gestión de RSE.

**Actividad M: Evaluación de la Implantación.**

Consiste en realizar la verificación del Sistema de Gestión de RSE y comprobar que funciona adecuadamente y que los Canales de Comunicación son los adecuados. Todo esto con el fin de determinar el funcionamiento del Sistema de Gestión de RSE en la prueba piloto y detectar posibles fallas, las causas de éstas y realizar los ajustes correspondientes.

**Actividad N: Puesta en Operación del Sistema de Gestión de RSE.**

Se refiere al inicio del total de las Operaciones del Sistema de Gestión de RSE, tomando en consideración los ajustes que se han realizado a lo largo de la Implantación, garantizando que el Sistema de Gestión de RSE funcione adecuadamente en la empresa.

### 6.2.1.6 Registro de acciones de implementación.

Los registros son evidencias documentales de las actividades realizadas. Son importantes para el control interno y también externo, en los casos en los que sea preciso cumplir los requerimientos de clientes o autoridades. Por ejemplo, evidencias del pago de tasas municipales (cumplimiento legal), o evidencias de la gestión autorizada de residuos peligrosos o del pago de salarios decentes (cumplimiento de los requisitos ambientales o sociales de los clientes). Esto con el objetivo disponer de evidencias de las actividades implementadas. La documentación debe mantenerse en los archivos de la empresa el tiempo necesario para permitir la verificación interna o por terceras partes independientes, si se decide llevar adelante un proceso de auditoría de RSE.

El Proyecto Comprometerse de Confecámaras en Colombia sugiere, como ejemplo, los siguientes registros: actas de reuniones, actas de las decisiones y acuerdos logrados, mediciones de los indicadores del cuadro de mando, libro de quejas y reclamaciones, informes de auditorías ambientales o sociales, comunicaciones con los grupos de interés, actas de las actividades de capacitación, entre otros.

**Para el registro de acciones realizadas se puede utilizar el siguiente formato:**

Nombre de Actividad
<b>1. Objetivo, contenido y alcance</b>
<b>2. Desarrollo</b> (narrativo, o en forma de diagrama de flujo)
2.1 Paso 1
2.2 Paso 2
2.3 Paso 3
<b>3. Responsabilidades</b>
<b>4. Documentación asociada</b> (formatos)

## 6.2.2 Documentación.

Se deberá definir y gestionar la documentación necesaria para el correcto funcionamiento del sistema de gestión de la RSE.

### 6.2.2.1 Documentación de Procedimientos

Como es bien sabido, un procedimiento es una forma especificada para llevar a cabo un proceso o una actividad. Estos procedimientos pueden estar o no documentados, aunque es conveniente documentar los procesos más críticos para asegurar que son realizados de manera homogénea por todas las personas involucradas.

Para documentar los procedimientos deben primero elaborar los procedimientos. La elaboración de procedimientos debe realizarse siguiendo un formato pre-establecido por la empresa.

Dado que las normas ISO9001 e ISO14001 requieren que se documenten algunos procedimientos, las empresas que ya dispongan de un sistema de gestión implantado pueden alinear su sistema de gestión de RSE con los sistemas ya existentes y documentar los procedimientos siguiendo los métodos que habitualmente utilice para ello.

Según experiencias<sup>19</sup> se propone documentar cuatro tipos de procedimientos:

- Los referidos a procesos o actividades que entrañen riesgos legales, por ejemplo, la identificación y control de la legislación aplicable.
- Los referidos a procesos o actividades que entrañen actividades riesgos económicos, por ejemplo, la auditoría de verificación del cumplimiento de los requisitos sociales y ambientales de clientes importantes
- Los referidos a procesos o actividades que entrañen riesgos para la salud y la seguridad de trabajadores, clientes o del entorno, por ejemplo el manejo de materiales y residuos peligrosos
- Los referidos a procesos o actividades que entrañen complejidades técnicas, por ejemplo la medición de los indicadores claves de desempeño que conforman el cuadro de mando de la empresa y que alimentan su reporte de sostenibilidad, si se elabora uno.

---

<sup>19</sup> Proyecto Comprometerse, de Confecámaras en Colombia.

Una vez los procedimientos estén documentados deben ser comunicados al personal de la empresa para su utilización.

**Para la documentación de procedimientos se puede utilizar el siguiente formato:**

PROCEDIMIENTO
<b>1. Objetivo, contenido y alcance</b>
<hr/>
<b>2. Norma, directrices, convenios y otros documentos de referencia</b>
<hr/>
<b>3. Definiciones</b>
<hr/>
<b>4. Desarrollo</b> (narrativo, o en forma de diagrama de flujo)
4.1 Paso 1
<hr/>
4.2 Paso 2
<hr/>
4.3 Paso 3
<hr/>
<b>5. Responsabilidades</b>
<hr/>
<b>6. Documentación asociada</b> (formatos)
<hr/>

### **6.3 Fase de Control**

Esta fase de control, también llamada de monitoreo y evaluación se realiza con el objetivo de responder a la pregunta ¿hemos avanzado todo lo que esperábamos?

Esta etapa permitirá comprobar los cambios producidos en la empresa durante la ejecución del Sistema de Gestión de RSE, es decir, verificar si se han ejecutado las acciones de



mejora, si se han alcanzado los objetivos y metas planificados, y si se ha mejorado la competitividad de la empresa.

También permitirá identificar si se han producido desviaciones sobre lo planificado y en caso positivo, introducir las acciones correctivas necesarias para eliminar sus causas. Para ello se miden los indicadores, se analizan los datos y se proponen mejoras.

### **6.3.1 Medición y Seguimiento**

La Medición consistirá en obtener información sobre los indicadores de desempeño de la empresa para comprobar los cambios producidos por la implementación del Sistema de Gestión de RSE en la PYME.

Para medir hay que obtener datos sobre el desempeño de la organización en tres momentos: al inicio del plan de acción (al inicio de la implementación del Sistema de Gestión de RSE) para disponer de una línea de base, en intervalos periódicos para realizar el seguimiento y al finalizar la ejecución del plan de acción (cuando ya se tienen todos los planes y programas de RSE en operación) para realizar la evaluación.

Para la obtener datos se utilizaran indicadores.

Dependiendo de los indicadores que se utilicen es posible comprobar el progreso de la empresa en varios frentes:

- Ejecución de acciones
- Cumplimiento de objetivos y metas
- Mejora de la madurez RSE y mejora de la competitividad.

Con ello se pretende medir tres cosas:

- a) Lo que se hace (acciones de mejora)
- b) Lo que se obtiene (cumplimiento de objetivos y metas)
- c) Las consecuencias de lo que se hace (mejoras en la madurez RSE y en la competitividad de la empresa).

El producto esperado de la medición y seguimiento será un “Reporte de Monitoreo y Evaluación”.

Para efectuar la medición deben realizarse las siguientes actividades:

- 1) Medir los hitos<sup>20</sup> del Sistema de Gestión de RSE para comprobar la ejecución de las acciones de mejora.
- 2) Medir los indicadores del plan de acción para comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas.
- 3) Medir los indicadores de RSE para comprobar cambios en la madurez RSE.
- 4) Medir los indicadores de negocio para comprobar cambios en la competitividad.

Luego se detallará cada uno de ellos, ya que primero, se explicará más acerca de los indicadores.

### **▣ Indicadores**

Los indicadores son un elemento importante del proceso de planificación y control de gestión, ya que, permiten obtener información relevante sobre la situación de la empresa en un momento dado para facilitar la toma de decisiones. A través de ellos puede comprobarse si las actuaciones de la empresa responden a las expectativas vinculadas a un comportamiento sostenible o responsable, cuáles son los resultados de dichas actuaciones y cuáles son sus consecuencias o impactos económicos, sociales y ambientales sobre sus grupos de interés.

En las empresas que deseen poner en marcha un plan de mejora, la información obtenida mediante indicadores permite identificar las oportunidades de mejora, y medir los cambios ocasionados por las acciones de mejora introducidas.

Para la identificación de los indicadores, se utiliza la “ficha de indicadores”, estructurada en torno a dominios y temas.

---

<sup>20</sup> Hito: Suceso o acontecimiento muy importante y significativo en el desarrollo de un proceso.

Los indicadores clave de desempeño deben quedar reflejados en una ficha de indicador que contenga los siguientes datos básicos de cada indicador:

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Identifica el dominio o tema al que pertenece el indicador y facilita su agrupación. Por ejemplo, gobierno empresarial o prácticas laborales.
<b>Nombre:</b>	Identifica unívocamente el indicador. Por ejemplo, número de accidentes laborales al año.
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Si se trata de indicadores cuantitativos, describe la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los elementos que lo componen y la manera en la que se relacionan. Por ejemplo, volumen de agua consumida/unidades de producto producidas o cantidad de fertilizante usado/metro cuadrado de cultivo de patatas. Si se trata de indicadores cualitativos, describe los criterios de valoración: binario (sí/no) mediante escalas de valores (por ejemplo de 1, deficiente, a 5, excelente). Por ejemplo, política medioambiental documentada, comunicada, aplicada y evaluada.
<b>Unidad:</b>	Indica cómo se expresa el valor del indicador, en unidades de medida de longitud, superficie, capacidad, peso, moneda, temperatura, etc. o en porcentaje. Por ejemplo, metros cúbicos, kg por metro cuadrado, etc.
<b>Fuentes de información:</b>	Indica dónde obtener la información necesaria para medir el indicador. Por ejemplo, factura del agua.
<b>Frecuencia de medición:</b>	Indica dónde obtener la información necesaria para medir el indicador. Por ejemplo, factura del agua.
<b>Responsable de la medición:</b>	Indica el puesto responsable de medir el indicador. Por ejemplo, responsable de gestión medioambiental.
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	Informa del rango en el que debe moverse el indicador. Por ejemplo 3.000-4.000 metros cúbicos al mes. Los valores de referencia pueden ser los objetivos y metas de la empresa o los valores promedios de su sector.
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Informa de los resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición. Por ejemplo, mes 1, mes 2, [...], mes 12.

<b>Desviaciones observadas:</b>	Informa de las desviaciones de las mediciones realizadas sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	Explica los hechos que han originado las desviaciones.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Explica las medidas a adoptar para corregir las desviaciones y evitar su recurrencia en el futuro.

### ▣ SISTEMA DE VALORACION DE INDICADORES

El sistema de valoración de los indicadores puede ser cualitativo o cuantitativo.

- Los indicadores cuantitativos se miden numéricamente mediante una fórmula correspondiente elegida.
- Los indicadores cualitativos se miden mediante la siguiente escala de valoración.

La escala de valoración para los indicadores cualitativos es la que sigue:

<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>	
<b>Atributo</b>	<b>Puntos</b>
<b>NE</b> (No existe)	0
<b>E</b> (Existe)	25
<b>D</b> (Despliegue)	50
<b>C</b> (Cantidad y calidad de datos)	75
<b>L</b> (Evaluación y mejora)	100
<b>NA</b> (No aplica)	-

Por lo tanto la CAL: Calificación total (entre 0 y 100 puntos) y pueden ser valorados con 0, 25, 50, 75 o 100 puntos en función del atributo que mejor los defina.

### ▣ CLASIFICACION DE LOS INDICADORES DE RSE

la clasificación de los indicadores de RSE puede ser de varios tipos: indicadores de proceso, resultados e impacto.

- Los indicadores de procesos, actuación o cumplimiento miden los procesos o actividades ejecutadas (lo que se hace). Por ejemplo, “número de actividades de formación sobre prevención de riesgos laborales impartidas al año”.
- Los indicadores de resultados miden los productos obtenidos como consecuencia de la ejecución de actividades (lo que se obtiene). Por ejemplo, “porcentaje de empleados

que utilizan mascarilla y guantes para manipular sustancias peligrosas al finalizar el año”.

- Los indicadores de impacto miden los cambios logrados como consecuencia al finalizar la ejecución del plan de acción (las consecuencias). Por ejemplo, “número de accidentes laborales al año” o “número de días perdidos por accidentes de trabajo al año”.

### **🔧 Ejemplos Modelo de indicadores para las PYMES**

Para obtener información relevante sobre un aspecto de gestión económico, social o ambiental es conveniente utilizar una combinación de indicadores de proceso, de resultados y de impacto que midan tres cosas: lo que se hace, lo que se obtiene y las consecuencias. Por ejemplo:

🔧 Si la empresa se plantea como meta social, de cara a sus consumidores, reducir a cero el número de accidentes por uso indebido de sus productos en todos sus mercados en el año en curso y la acción propuesta para ello es asegurar el cumplimiento de la legislación vigente sobre el etiquetado de los productos que contengan sustancias peligrosas, los indicadores podrían ser los siguientes:

- Indicador de actuación: “porcentaje de productos auditados para verificar el cumplimiento de la legislación vigente sobre etiquetado de sustancias peligrosas” ya que describe la acción de mejora.
- Indicador de resultados: “porcentaje de etiquetas de productos que contienen sustancias peligrosas mejoradas para cumplir la legislación vigente”, ya que describe el producto de la acción de mejora.
- Indicador de impacto: “nº de accidentes anuales por uso indebido de los productos de la empresa”, ya que su disminución o aumento describe las consecuencias de la acción de mejora.

🔧 Si la empresa se plantea como meta ambiental reducir en un 10% el consumo de agua en sus dos fábricas durante el año en curso y las acciones propuestas para ello son capacitar a los trabajadores para que reduzcan, reutilicen y reciclen el agua e introducir tecnologías de bajo costo que permitan reducir, reutilizar o reciclar el agua, los indicadores podrían ser los siguientes:

- Indicador de actuación: “número de cursos de capacitación del personal para reducir, reutilizar y reciclar agua impartidos al año” y “número de tanques de recogida de agua de lluvia instalados en cada factoría a finales del año en curso”, ya que describen las acciones de mejora.
- Indicador de resultados: en el dominio ambiental, “volumen de agua ahorrado al año como resultado de la mejora de la gestión del agua en la empresa” y, en el dominio económico, “ahorro en la factura anual de agua como consecuencia de la disminución del consumo de agua de la empresa”, ya que describen los productos de la acción de mejora.
- Indicador de impacto: en la organización, “aumento de la productividad de los recursos de la empresa a final de año, resultante de la mejora de la ecoeficiencia y de la disminución de costos” y en el territorio, “aumento del caudal de las aguas subterráneas de la ciudad al final del año”.

■ Si la empresa se plantea como meta económica aumentar en 20 km la longitud de carretera asfaltada en la comunidad colindante a la factoría durante el año en curso y la acción propuesta para ello es donar a la municipalidad el material y las horas/hombre requeridos para asfaltar la carretera principal, los indicadores podrían ser los siguientes:

- Indicador de actuación: “material y horas/hombre donadas a la municipalidad”, ya que describen las acciones de mejora.
- Indicador de resultados: “número de km asfaltados en la carretera principal al finalizar el año”, ya que describen los productos de la acción de mejora.
- Indicador de impacto: en la organización, “aumento de las ventas como consecuencia de la mejora de su reputación”, y en el territorio, “aumento del comercio de la municipalidad como consecuencia de la mejora de las comunicaciones”.

A modo de ejemplo se sugieren a continuación una serie de indicadores para cada uno de los pilares de RSE (obtenidos en la matriz de congruencia de la etapa de diagnóstico), aunque las PYMES podrán tomar solo una cierta parte o formular otros que no se encuentren mencionados, según la PYME considere conveniente para su caso de negocio, además se presenta un formato de para estos indicadores, los cuales podrán ser cualitativos o cuantitativos.

## CUADRO DE INDICADORES

Pilar de la RSE	Indicador	CUANTITATIVO		CUALITATIVO						CALIFICACION	OBSERVACIONES
		Fórmula	Unidad	NE	E	D	C	L	NA		
<b>Aspectos Generales</b>	• ¿Conocimiento de la filosofía RSE por parte del encargado o gerente?	-	-								
	• ¿Acercamiento de la empresa con sus grupos de interés?	-	-								
<b>Gobernabilidad</b>	• ¿Posee y aplica Código de Principios y valores Éticos?	-	-								
	• ¿Cantidad de revisiones por año de principios y valores éticos?	# al año	Unidades								
	• ¿Cantidad de actividades por mes para comunicar los principios y valores éticos?	# al mes	Unidades								
<b>Público Interno</b>	• ¿Capacitaciones por año que se llevan a cabo para los empleados?	# al año	Unidades								
	• ¿Cuenta con prestaciones para los empleados?	-	-								
	• ¿Cantidad de actividades por mes para divulgar las normas de conducta, derechos y obligaciones de los trabajadores?	# al mes	Unidades								
	• ¿Cantidad de personas contratadas con capacidades especiales semestralmente?	# cada 6 meses	Unidades								
	• ¿Cantidad de menores de edad contratados semestralmente?	# cada 6 meses	Unidades								
	• ¿Porcentaje de mujeres trabajadoras?	#mujeres/ tot trab	Porcentaje								
	• ¿Cuenta con unidad o personas adecuadas de tratar asuntos relacionados a RSE?	-	-								
	• ¿Porcentaje de trabajadores capacitados en prevención de riesgos laborales?	#trab cap/tot	Porcentaje								
<b>Mercadeo Responsable</b>	• ¿Cuenta con programas de seguridad ocupacional encaminadas a certificación?	-	-								
	• ¿Utiliza medios para promocionarse?	-	-								
	• ¿Garantiza la calidad de los productos en proceso y producto terminado?	-	-								
	• ¿Cantidad de revisiones al mes de caducidad de los productos?	# al mes	Unidades								
	• ¿Cantidad de quejas atendidas al mes?	# al mes	Unidades								
<b>Proveedores</b>	• ¿Garantiza la calidad de los productos y servicios?	-	-								
	• ¿Cuenta con políticas de aprovisionamiento que formalice su compromiso hacia los proveedores?	-	-								
<b>Medio Ambiente</b>	• ¿Evalúa y selecciona a los proveedores?	-	-								
	• ¿Cuenta con plan de emergencia ante alguna catástrofe?	-	-								
	• ¿Adopta prácticas para disminuir el impacto ambiental de procesos y productos?	-	-								
	• ¿Cuenta con programas de reciclado?	-	-								
	• ¿Se adoptan prácticas acorde a una certificación medioambiental?	-	-								

<b>Política Pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se participa en asociaciones y foros empresariales?</li> <li>• ¿Cantidad de asociaciones y foros asistidos semestralmente?</li> <li>• ¿Cantidad de personas promedio que asisten semestralmente a foros?</li> </ul>	- # cada 6 meses # cada 6 meses	- Unidades Unidades											
<b>Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen alianzas significativas con el sector educativo y empresarial?</li> <li>• ¿Cantidad de estudiantes o personas externas que visitan la empresa mensualmente?</li> <li>• ¿Realiza o apoya prácticas de inversión social que formalice su compromiso con la comunidad?</li> <li>• ¿Cantidad de obras realizadas en las que participa la empresa trimestralmente?</li> </ul>	- # al mes - # cada 3 meses	- Unidades - Unidades											

**Fuente: Elaboración Propia**

A continuación se presentaran todos estos indicadores de RSE en su respectiva ficha de indicador. Cabe mencionar que los valores de referencia o umbrales de tolerancia presentados son tomados en base a observaciones realizadas a las empresas encuestadas en la Etapa de Diagnostico, así como también mediante la opinión experta de personas entrevistadas en esta misma etapa.



❖ INDICADORES DE RSE, EXPRESADOS EN SU RESPECTIVA FICHA DE INDICADOR.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Aspectos Generales
<b>Nombre:</b>	<b>¿Conocimiento de la filosofía “RSE” por parte del encargado o gerente?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Encargado o Gerente de la empresa.
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestralmente
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Comunidad perteneciente al Comité de RSE (representante de Recursos Humanos)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥25 puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicara resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicara diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	Desconocimiento por parte de la alta dirección de la acerca de la filosofía de “RSE”.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Asistencia, por parte del encargado o gerente de la empresa, a charlas o talleres informativos impartidos por diferentes organizaciones.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Aspectos Generales
<b>Nombre:</b>	<b>¿Acercamiento de la empresa con sus grupos de interés?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Encargado o Gerente de la empresa.
<b>Frecuencia de medición:</b>	Anualmente
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Gobernabilidad perteneciente al Comité de RSE (representante de Dirección General)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	Promedio acercamiento ≥50 puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicara resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicara diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	Falta de acercamiento por parte de la empresa con sus diferentes grupos de interés.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Identificar los grupos de interés que la empresa necesita tener mayor acercamiento, para luego desarrollar programas con este objetivo.

## INDICADORES DE GOBERNABILIDAD

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Gobernabilidad
<b>Nombre:</b>	<b>¿Posee y aplica Código de Principios y valores Éticos?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Dirección General de la empresa
<b>Frecuencia de medición:</b>	Trimestralmente
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Gobernabilidad perteneciente al Comité de RSE (representante de Dirección General)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥25 puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No contar con un Código de principios y valores éticos, o contar con uno y no estarlo aplicando adecuadamente.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Diseñar un código de principios y valores éticos, o ver la manera de aplicarlo de la mejor manera posible con el que ya se cuenta.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Gobernabilidad
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cantidad de revisiones por año de principios y valores éticos?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Número de revisiones por año de principios y valores éticos.
<b>Unidad:</b>	Unidades
<b>Fuentes de información:</b>	Dirección General de la empresa
<b>Frecuencia de medición:</b>	Anualmente
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Gobernabilidad perteneciente al Comité de RSE (representante de Dirección General)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥4 Unidades
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No realizar suficientes revisiones por año del código de principios y valores éticos.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Programar más revisiones por año del código de principios y valores éticos.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Gobernabilidad
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cantidad de actividades para comunicar los principios y valores éticos?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Número de actividades por mes para comunicar principios y valores éticos.
<b>Unidad:</b>	Unidades
<b>Fuentes de información:</b>	Dirección General de la empresa
<b>Frecuencia de medición:</b>	Mensualmente
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Gobernabilidad perteneciente al Comité de RSE (representante de Dirección General)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	$\geq 5$ Unidades
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No realizar suficientes actividades por mes para comunicar los principios y valores éticos.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Programar más actividades por mes para comunicar los principios y valores éticos. Pueden ser revistas, boletines, intranet, reuniones, etc.

### **INDICADORES DE PÚBLICO INTERNO**

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Público Interno
<b>Nombre:</b>	<b>¿Capacitaciones por año que se llevan a cabo para los empleados?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Número de capacitaciones al año para empleados
<b>Unidad:</b>	Unidades
<b>Fuentes de información:</b>	Reportes de capacitaciones, registrados en Departamento de logística (departamento que trata asuntos de público interno).
<b>Frecuencia de medición:</b>	Anualmente
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Público Interno perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Logística)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	$\geq 2$ Unidades
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No realizar suficientes capacitaciones para los empleados.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Programar y desarrollar más capacitaciones al año para los empleados, detectando las necesidades de capacitación.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Público Interno
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cuenta con prestaciones para los empleados?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Recursos humanos
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestralmente
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Público Interno perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Logística)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥50 Puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicara resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicara diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No Contar con suficientes prestaciones para los empleados
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Brindar más prestaciones a los empleados, acorde a las que la empresa está en la capacidad para ofrecer.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Público Interno
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cantidad de actividades para divulgar las normas de conducta, derechos y obligaciones del trabajador?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Número de actividades al mes para divulgar las normas, derechos y obligaciones del trabajador.
<b>Unidad:</b>	Unidades
<b>Fuentes de información:</b>	Recursos humanos
<b>Frecuencia de medición:</b>	Mensualmente
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Público Interno perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Logística)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥3 Unidades
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicara resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicara diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No contar con suficientes actividades al mes para dar a conocer las normas, derechos y obligaciones que tienen los trabajadores.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Desarrollar más actividades al mes para divulgar las obligaciones de los trabajadores. Ejemplo: boletines, intranet, reuniones, avisos, volantes, etc.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Público Interno
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cantidad de personas contratadas con capacidades especiales?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Número de personas contratadas semestralmente con capacidad especial.
<b>Unidad:</b>	Unidades
<b>Fuentes de información:</b>	Recursos humanos
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestralmente
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Público Interno perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Logística)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	$\geq 1$ Unidades
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No contratar semestralmente suficientes personas con capacidades especiales.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Contratar más personas con capacidades especiales semestralmente, por lo menos una persona con capacidades especiales al semestre.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Público Interno
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cantidad de menores de edad contratados semestralmente?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Número de menores de edad contratados semestralmente
<b>Unidad:</b>	Unidades
<b>Fuentes de información:</b>	Recursos humanos
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestralmente
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Público Interno perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Logística)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	$\leq 1$ Unidad
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	Contrata demasiados menores de edad para laborar en la empresa.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Reducir, si es posible eliminar la contratación de menores de edad, ya que va contra la ley el hecho que los menores trabajen.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Público Interno
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cantidad de mujeres trabajando en la empresa?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Número de Mujeres trabajando entre el número total de empleados.
<b>Unidad:</b>	Porcentaje
<b>Fuentes de información:</b>	Recursos humanos
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestralmente
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Público Interno perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Logística)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥35 %
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicara resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicara diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	Reducida cantidad de mujeres trabajando en la empresa.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Considerar aumentar la contratación de mujeres en la empresa.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Público Interno
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cuenta con unidad o personas adecuadas para tratar asuntos relacionados a RSE?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Dirección General
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestralmente
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Público Interno perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Logística)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥50 Puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicara resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicara diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No cuenta con una unidad específica o funciones o algún responsable para tratar aspectos de RSE dentro de la empresa.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Brindar más capacitaciones para los empleados en materia de RSE, así como también para el comité de RSE.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Público Interno
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cantidad de trabajadores capacitados en prevención de riesgos?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Número de trabajadores capacitados en prevención de riesgos laborales entre total de empleados de la empresa.
<b>Unidad:</b>	Porcentaje
<b>Fuentes de información:</b>	Departamento de Producción
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestralmente
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Público Interno perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Logística)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥50 Puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No cuenta con suficientes trabajadores capacitados para responder ante un determinado riesgo laboral.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Brindar más capacitaciones para los empleados en materia de prevención de riesgos laborales.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Público Interno
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cuenta con programas de seguridad ocupacional encaminados a obtener una certificación?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente.
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Departamento de Producción
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestralmente
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Público Interno perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Logística)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥25 Puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No cuenta con suficientes programas de seguridad ocupacional encaminados a obtener una certificación.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Proponer programas de seguridad ocupacional o incluir más prácticas en los programas de seguridad ocupacional existentes en la empresa.

**INDICADORES DE MERCADEO RESPONSABLE.**

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Mercadeo Responsable
<b>Nombre:</b>	<b>¿Utiliza medios para promocionarse?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Departamento de Ventas y Compras
<b>Frecuencia de medición:</b>	Trimestralmente
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Mercadeo y Proveedores, perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Ventas y Compras)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥25 Puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicara resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicara diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No cuenta con suficientes medios en los cuales pueda promocionar sus productos.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Idear, buscar y contactar con nuevos medios para poder promocionar sus productos. Siempre y cuando la empresa esté en la capacidad para éstos.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Mercadeo Responsable
<b>Nombre:</b>	<b>¿Garantiza la calidad de los productos en proceso y producto terminado?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Departamento de Producción
<b>Frecuencia de medición:</b>	Trimestralmente
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Mercadeo y Proveedores, perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Ventas y Compras)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥50 Puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicara resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicara diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No cuenta con suficiente garantía de calidad de los productos en proceso o terminado.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Establecer más controles de calidad para el producto en proceso y terminado para así ofrecer una mayor garantía de calidad.



<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Mercadeo Responsable
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cantidad de revisiones de caducidad de los productos?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Número de revisiones al mes de la caducidad de los productos.
<b>Unidad:</b>	Unidades
<b>Fuentes de información:</b>	Departamento de Ventas y Compras
<b>Frecuencia de medición:</b>	Mensualmente
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Mercadeo y Proveedores, perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Ventas y Compras)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	$\geq 8$ Unidades
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No cuenta con suficientes revisiones de caducidad de los productos.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Establecer más revisiones al mes de la caducidad de los productos.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Mercadeo Responsable
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cantidad de quejas de clientes atendidas al mes?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Número de quejas de clientes atendidas al mes entre el total de quejas de clientes recibidas al mes.
<b>Unidad:</b>	Porcentaje
<b>Fuentes de información:</b>	Departamento de Ventas y Compras
<b>Frecuencia de medición:</b>	Mensualmente.
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Mercadeo y Proveedores, perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Ventas y Compras)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	$\geq 50$ %
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No se está atendiendo la mayoría de quejas de los clientes.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Atender y resolver un mayor número de quejas de clientes al mes.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Mercadeo Responsable
<b>Nombre:</b>	<b>¿Posee programa de mejora para garantiza la calidad de los productos y servicios?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Departamento de Producción.
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestralmente.
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Mercadeo y Proveedores, perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Ventas y Compras)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥25 Puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicara resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicara diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No cuenta con ningún tipo de programa de mejora que garantice la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Diseñar o implementar un plan de mejora que garantice la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

### **INDICADORES DE PROVEEDORES.**

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Proveedores
<b>Nombre:</b>	<b>¿Evalúa y Selecciona a los proveedores?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Departamento de Ventas y Compras
<b>Frecuencia de medición:</b>	Trimestralmente.
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Mercadeo y Proveedores, perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Ventas y Compras)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥50 Puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicara resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicara diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No evalúa ni selecciona a los proveedores siguiendo criterios de RSE, ni de ningún otro tipo.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Incorporar criterios de selección de proveedores, especialmente criterios de selección de proveedores como Empresa Socialmente Responsable.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Proveedores
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cuenta con políticas de aprovisionamiento que formalice su compromiso hacia los proveedores?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Departamento de Ventas y Compras
<b>Frecuencia de medición:</b>	Trimestralmente.
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Mercadeo y Proveedores, perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Ventas y Compras)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥50 Puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicara resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicara diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No evalúa ni selecciona a los proveedores siguiendo criterios específicos de RSE.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Incorporar y/o adaptar criterios de selección de proveedores, que caractericen a la empresa como Empresa Socialmente Responsable.

### **INDICADORES DE MEDIO AMBIENTE.**

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Medio Ambiente
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cuenta con un plan de emergencia ante cualquier catástrofe?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Departamento de Producción.
<b>Frecuencia de medición:</b>	Trimestralmente.
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de medio Ambiente perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Producción)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥50 Puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicara resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicara diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No cuenta con ningún tipo de plan ante cualquier catástrofe, incluida una catástrofe medio ambiental.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Diseñar o implementar un plan de emergencia en la empresa, ante cualquier tipo de catástrofe, ya sea ambiental o de cualquier otro tipo.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Medio Ambiente
<b>Nombre:</b>	<b>¿Adapta prácticas para disminuir el impacto ambiental de productos y procesos?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Departamento de Producción.
<b>Frecuencia de medición:</b>	Trimestralmente.
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Medio Ambiente perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Producción)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥50 Puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	La empresa no practica o no realiza prácticas adecuadas que disminuyan el impacto ambiental de sus productos o procesos.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Incorporar en la empresa prácticas que disminuyan significativamente el impacto ambiental que sus productos y procesos pudiesen ocasionar.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Medio Ambiente
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cuenta con programas de reciclado?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Departamento de Producción.
<b>Frecuencia de medición:</b>	Trimestralmente.
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Medio Ambiente perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Producción)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥50 Puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No cuenta con un programa de reciclado o no se practica como debería de ser a su cabalidad.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Implementar o adecuar el programa de reciclado en la empresa, buscando lograr lo planeado con este programa.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Medio Ambiente
<b>Nombre:</b>	<b>¿Se adaptan prácticas acorde a una certificación Medio Ambiental?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Departamento de Producción.
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestralmente.
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Medio Ambiente perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Producción)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥25 Puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No cuenta con ningún tipo de prácticas o no son adecuadas para conseguir una certificación medio ambiental.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Revisar e incorporar prácticas medio ambientales que sean acordes para conseguir una certificación medio ambiental.

### **INDICADORES DE POLÍTICA PÚBLICA.**

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Política Pública
<b>Nombre:</b>	<b>¿Se participa en asociaciones y foros empresariales?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Dirección General.
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestralmente.
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Política Pública perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Financiero)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥25 Puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No participa ni se involucra en ningún tipo de asociaciones ni foros empresariales.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Incorporarse y participar activamente en asociaciones y foros empresariales en las que la empresa pueda involucrarse y que sea de provecho empresarial.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Política Pública
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cantidad de asociaciones y foros asistidos semestralmente?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Numero de asociaciones o foros empresariales asistidos
<b>Unidad:</b>	Unidades
<b>Fuentes de información:</b>	Departamento de Recursos Humanos, quienes llevaran registros de asociaciones y foros asistidos.
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestralmente.
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Política Pública perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Financiero)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	$\geq 2$ Unidades
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicara resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicara diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No se asiste como empresa a asociaciones ni foros empresariales.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Identificarlos y asistir a las asociaciones y foros empresariales en los que pudiese participar la empresa, por lo menos asistir a un evento cada trimestre.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Política Pública
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cantidad de personas promedio que asisten a los foros de la empresa?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Sumatoria de personas asistentes a los foros entre total de trabajadores.
<b>Unidad:</b>	Porcentaje
<b>Fuentes de información:</b>	Departamento de Recursos Humanos, quienes llevaran registros de asociaciones y foros asistidos.
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestralmente.
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Política Pública perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Financiero)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	$\geq 10$ %
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicara resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicara diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No participan un número suficiente de trabajadores en los foros empresariales.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Se deberá de tomar en cuenta a un mayor número de empleados a la hora de participar en los foros empresariales.

**INDICADORES DE COMUNIDAD.**

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Comunidad
<b>Nombre:</b>	<b>¿Existen alianzas significativas con el sector educativo y empresarial?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Dirección General.
<b>Frecuencia de medición:</b>	Semestralmente.
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Comunidad perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Recursos Humanos)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥25 Puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No existen alianzas significativas con el sector educativo o empresarial.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Analizar y Establecer alianzas que sean significativas para la empresa y de beneficio tanto para la empresa como para el sector educativo y empresarial.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Comunidad
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cantidad de estudiantes o personas externas que visitan la empresa?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Número total de estudiantes o personas que visitan la empresa al mes.
<b>Unidad:</b>	Unidades
<b>Fuentes de información:</b>	Recursos Humanos. Mediante registro de visitas técnicas otorgadas.
<b>Frecuencia de medición:</b>	Mensualmente.
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Comunidad perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Recursos Humanos)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥40 Unidades
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No se da apertura a estudiantes ni a las personas para que conozcan la empresa, los productos o procesos con los que cuenta la empresa.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Dar apertura y permitir que un mayor número de estudiantes y personas visiten y conozcan la empresa.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Comunidad
<b>Nombre:</b>	<b>¿Realiza o apoya prácticas de inversión social que formalicen su compromiso con la comunidad?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Cualitativamente
<b>Unidad:</b>	Puntos
<b>Fuentes de información:</b>	Dirección General.
<b>Frecuencia de medición:</b>	Trimestralmente.
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Comunidad perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Recursos Humanos)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥25 Puntos
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No se realizan prácticas por parte de la empresa, ni se da apoyo a las realizadas por la comunidad buscando el beneficio comunitario.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Comprometerse y ayudar activamente a las actividades de inversión social que se realicen buscando el beneficio de la comunidad.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>Área temática:</b>	Comunidad
<b>Nombre:</b>	<b>¿Cantidad de obras realizadas en las que participa la empresa?</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Número de Obras en beneficio de la comunidad en las que participa la empresa al mes.
<b>Unidad:</b>	Unidades
<b>Fuentes de información:</b>	Departamento de Recursos Humanos, quienes llevarán los registros de las actividades benéficas en las que la empresa ha tenido participación.
<b>Frecuencia de medición:</b>	Trimestralmente.
<b>Responsable de la medición:</b>	Encargado del Área de Comunidad perteneciente al Comité de RSE (representante del Departamento de Recursos Humanos)
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	≥1 Unidad
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Indicará resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Indicará diferencia sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	No se brinda ningún tipo de apoyo a la comunidad.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Participar y ayudar en algún tipo de obra que sea de beneficio para la comunidad.



#### **6.3.1.1 Medir los hitos del Sistema de Gestión de RSE para comprobar la ejecución de las acciones de mejora.**

La primera medición a realizar es comprobar si se están ejecutando las acciones de mejora necesarias para alcanzar los objetivos y metas. Para ello deben medirse los hitos del Sistema de Gestión de RSE mediante un cronograma. Por ejemplo, al término del quinto mes se medirá si la empresa ha instalado un tanque para la recolección y reutilización del agua de lluvia tal y como se había planificado en el cronograma.

Estas mediciones deben hacerse en intervalos periódicos para comprobar y corregir posibles desviaciones durante la ejecución del plan de acción.

La comprobación de la ejecución de las acciones es una medición de actividad ya que permite comprobar lo que se hace.

#### **6.3.1.2 Medir los indicadores del Sistema de Gestión de RSE para comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas.**

La segunda medición a realizar es comprobar si se están alcanzando los objetivos y metas planificados. Para ello deben medirse los indicadores del plan de acción mediante el uso del cuadro de mando. Por ejemplo, si uno de los objetivos ambientales era el uso eficiente del agua y la meta era reducir el consumo de agua de la fábrica en un 20% a finales del año en curso, el indicador del cuadro de mando a medir será el consumo de agua en metros cúbicos. Por ejemplo, el consumo de agua se medirá mensual o bimensualmente al recibir la factura de suministro. Estas mediciones deben hacerse en intervalos periódicos para comprobar y corregir posibles desviaciones durante la ejecución del Sistema de Gestión de RSE. También deben hacerse al final de la implementación del Sistema de Gestión de RSE para comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas.

La comprobación del cumplimiento de objetivos y metas es una medición de eficacia ya que permite comprobar lo que se obtiene (si se obtuvieron los resultados esperados).

A modo de presentar un modelo de ésta medición, a continuación se muestran las mediciones realizadas por una PYME Salvadoreña (Constructora DISA), mediante el uso de su cuadro de mando, tras la implementación del modelo de gestión de RSE del Proyecto Fórum Empresa/FOMIN:

Dominio	Sistema de Gestión de RSE	Cuadro de mando (Indicadores)		Monitoreo y evaluación		
	Acción	Fórmula	Meta	Medición	Desviación	Acción Correctiva
Gobierno empresarial (Estrategia)	Redefinir y difundir la misión, visión y valores (MVV) y alinearlos con la política de calidad	Empleados que conocen la visión, misión y valores/total empleados	>80%	100%	Objetivo Alcanzado	
	Elaborar y difundir código de ética	Empleados que conocen el código/total empleados	>80%	100%	Objetivo Superado	
Prácticas laborales (Empleados)	Plan anual de capacitación	Personas capacitadas/ personas a capacitar	95%	98%	Objetivo Superado	
		Promedio de las evaluaciones	$8 \leq p \leq 10$	8,5	Objetivo Alcanzado	
	Programa de incorporación de personas con discapacidad física	Nº empleados con discapacidad por cada 25 empleados	1	1	Objetivo Alcanzado	
Mercadotecnia (Clientes)	Medir y analizar la percepción de los clientes	Promedio de satisfacción del cliente	>80%	87%	Objetivo Superado	
Aprovisionamiento (Proveedores)	Divulgar el programa de RSE de la empresa	Nº proveedores informados/ Nº principales proveedores	100%	100%	Objetivo Alcanzado	
		Nº confirmaciones recibidas/Nº cartas enviadas	>80%	50%	Objetivo no Alcanzado	
Inversión social (Comunidad)	Inversión social- Programa de infraestructura en comunidades pobres	Obra realizada/obra planificada	100%	100%	Obra ejecutada	
	Inversión social- Programa de alfabetización de trabajadores	Nº de empleados en voluntariado apoyados por DISA	8%	0%	Diseñado no aprobado	
	Programa de donaciones	Donaciones/ facturación programas	$\geq 0,5\%$	0,77%	Se superó el objetivo	

Fuente: Constructora DISA

### **6.3.1.3 Medir los indicadores de RSE para comprobar los cambios en la madurez de RSE.**

La tercera medición a realizar es comprobar si la empresa está mejorando su madurez de RSE. Para ello deben medirse los indicadores de RSE mediante el uso del cuestionario de autoevaluación. Por ejemplo, si uno de los indicadores de madurez de la gestión ambiental de la empresa es la existencia de una política ambiental, el indicador a medir será la disponibilidad de una política ambiental documentada y comunicada internamente.

Estas mediciones deben hacerse al final de la implementación del Sistema de Gestión de RSE para comprobar los cambios en la madurez RSE.

La verificación de la madurez RSE tiene un alcance más amplio que la verificación del cumplimiento de objetivos y metas, ya que aborda todos los temas contemplados en el cuestionario de autoevaluación, no sólo los temas considerados prioritarios por la empresa.

La comprobación de cambios en la madurez RSE es una medición de impacto (sobre indicadores de RSE) ya que permite comprobar las consecuencias finales de lo que se hace (si se logró el propósito).

Los indicadores cualitativos permiten determinar el nivel de madurez de la empresa de acuerdo con el nivel de cumplimiento de los cuatro atributos de valoración propuestos: metodología, despliegue, datos y evaluación, y mejora.

A continuación se presenta una tabla de atributos de valoración de los indicadores de la matriz de diagnóstico de madurez:

## ATRIBUTOS DE VALORACION DE LOS INDICADORES DE LA MATRIZ DE DIAGNOSTICO

<b>Calificación</b>	<b>METODOLOGÍA</b> (Características de las políticas, procedimientos y prácticas de gestión aplicadas por la organización que den como resultado un comportamiento acorde al modelo de RSE).	<b>DESPLIEGUE</b> (Grado de extensión con que se aplica el enfoque o la metodología).	<b>DATOS</b> (Cantidad y calidad de información generada por la organización referente al cumplimiento de los elementos del modelo de RSE).	<b>EVALUACIÓN Y MEJORA</b> (Utilización de la información para la evaluación, revisión y mejora de las políticas, procedimientos y prácticas de gestión).
Nivel 0: Proceso no iniciado	No existe evidencia del uso de una metodología.	No se presentan evidencias del despliegue.	Los datos no son relevantes para la evaluación del sistema de gestión y del modelo.	El proceso no se evalúa.
Nivel 1: Enfoque	Existe una metodología que cubre los requisitos básicos del modelo.	La metodología se encuentra en las primeras etapas de despliegue en algunas áreas de la organización.	Los datos presentados cubren algunos aspectos clave.	Comienzan a aplicarse conceptos y mejora en alguno de los procesos. El pasaje de una actitud reactiva a una proactiva es evidente.
Nivel 2: Implantación	Existe una metodología sistémica que cubre la mayoría de los aspectos del modelo.	La metodología se encuentra bien desplegada y consolidada en algunas áreas de la organización.	Los datos presentados cubren la mayoría de los aspectos clave.	Un proceso de evaluación y mejora sistémico está aplicado en algunos de los procesos definidos como clave por la organización.
Nivel 3: Mejora	Existe una metodología sistémica que cubre la totalidad de los aspectos del modelo.	La metodología se encuentra bien desplegada y consolidada en la mayoría de las áreas de la organización.	Los datos presentados cubren todos los aspectos clave.	Un proceso de evaluación y mejora sistémico está aplicado en la mayoría de los procesos definidos como clave en la organización.

Fuente: IDEARSE-Universidad Anáhuac, México

A modo de presentar un modelo de ésta medición, se presenta a continuación un ejemplo del resultado de la evaluación del nivel de madurez de una PYME mexicana, mediante la aplicación de la matriz de diagnóstico, tras la implementación del modelo de gestión de RSE del Proyecto IDEARSE-Universidad Anáhuac-FOMIN:

<b>Dominio</b>	<b>Resultado Ex-Ante (%)</b>	<b>Resultado Ex-Post (%)</b>	<b>Variación Porcentual</b>
Autorregulación	12%	63%	51%
Derechos humanos	44%	83%	39%
Aspectos laborales	32%	75%	43%
Accionistas o inversionistas	63%	100%	38%
Proveedores	25%	67%	42%
Consumidores y clientes	40%	67%	27%
Competencia	21%	61%	39%
Autoridades	31%	75%	44%
Medio ambiente	6%	10%	4%
Impacto comunitario y social	5%	13%	8%
Enfoque de procesos / Mejora continua	25%	80%	55%
<b>Calificación Total</b>	<b>40%</b>	<b>81%</b>	<b>42%</b>
<b>Nivel de madurez RSE</b>	<b>N1=Enfoque</b>	<b>N3=Mejora</b>	<b>La empresa ha subido dos niveles</b>

Fuente: IDEARSE-Universidad Anáhuac-FOMIN

#### **6.3.1.4 Medir los indicadores negocio para comprobar los cambios en la competitividad.**

La cuarta medición a realizar es comprobar si la empresa está mejorando su competitividad. Para ello deben medirse los indicadores de negocio mediante el estudio de línea de base. Por ejemplo, si uno de los factores de competitividad es la reducción de los costos operativos, el indicador de negocio a medir será el coste del suministro de agua y su variación porcentual desde el inicio de la ejecución del Sistema de Gestión de RSE hasta el final del mismo.

Estas mediciones deben hacerse al final de la implementación del Sistema de Gestión de RSE para comprobar los cambios en la competitividad.

La comprobación de cambios en la competitividad es una medición de impacto (sobre indicadores de negocio) ya que permite comprobar las consecuencias finales de lo que se hace (si se logró el propósito).

A modo de presentar un modelo de ésta medición, a continuación se muestra un ejemplo del resultado de la evaluación de competitividad de una PYME (Master Copy, México) tras la implementación del modelo de gestión de RSE propuesto por la Universidad Anáhuac de México en el proyecto FOMIN IDEARSE:

Factor de Competitividad	Indicadores
▲ de ingresos debido a un mayor volumen de ventas o a un mayor precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del volumen ventas en un 13% de 2006 a 2007.</li> </ul>
▼ de costos operativos debido a la mejora de productividad de los RRHH, de la ecoeficiencia, o de la gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la productividad de un 8% anual.</li> <li>• Manutención de un nivel bajo de rotación del personal, menor del 5% anual</li> <li>• Disminución del costo de materias primas mediante la disminución de mermas del 3% en 2006 al 1% en 2007.</li> <li>• Disminución del riesgo operativo, al disponer de un periodo de carencia en un préstamos de proveedor para la compra de maquinaria</li> </ul>
▼ de costos financieros debido al acceso a un mayor volumen de recursos financieros o a un menor costo financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a un mayor volumen de crédito de proveedores por importe de US\$1.800.000 en 2008.</li> <li>• Acceso a un mayor volumen de crédito de bancario, por importe de US\$200.000 en 2008.</li> <li>• Disminución del costo financiero, 12% del crédito de proveedor en comparación con 19% del crédito bancario.</li> </ul>
▲ de la reputación y licencia para operar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la percepción de los clientes más exigentes, lo que puede haber incidido sobre el mayor volumen de ventas.</li> <li>• Mejora de la percepción de los proveedores, lo que ha incidido sobre el mayor volumen de crédito disponible.</li> <li>• Mejora de las relaciones con la comunidad.</li> </ul>

Fuente: FOMIN IDEARSE-Universidad Anáhuac

### 6.3.2 Análisis de Resultados Medidos.

El análisis consiste en comparar los datos de los indicadores en distintos intervalos de tiempo para identificar las desviaciones sobre lo planificado y sus causas. Para ello hay que comparar los datos de las mediciones de los indicadores en un momento dado con los datos al inicio de la ejecución del Sistema de Gestión de RSE.

Para efectuar el análisis deben identificarse las desviaciones o no conformidades y sus causas.

#### **6.3.2.1 Identificación de las desviaciones o no conformidades y sus causas.**

Para identificar las desviaciones es preciso comparar los datos de las mediciones de los indicadores en los intervalos de tiempo que se hayan acordado, con los datos al inicio de la ejecución del Sistema de Gestión de RSE (si la meta es una variación porcentual, por ejemplo disminuir en un 20% el consumo de agua) o con los umbrales que se hayan acordado como meta (si la meta es una cantidad determinada, por ejemplo 200.000 m<sup>3</sup> de agua).

Estas mediciones deben realizarse mensual, bimensual o trimestralmente para realizar el seguimiento de cada indicador, y anualmente, al finalizar la ejecución del Sistema de Gestión de RSE, para realizar la evaluación.

Una vez se hayan medido los indicadores y calculado las desviaciones, si existen desviaciones importantes se deben investigar las causas. Por ejemplo, si la empresa ha definido un objetivo ambiental de disminuir el consumo de agua pero no ha podido conseguirlo en el porcentaje planificado, puede ser debido a varias causas:

- **Falta de recursos económicos:** La empresa no ha dotado con suficientes recursos financieros esa línea de acción (o pilar de RSE), con lo cual no ha podido adquirirse un tanque para la recolección de agua de lluvia mediante el cual se iba a disminuir el consumo.
- **Falta de capacitación:** La empresa ha adquirido el tanque pero la persona que tienen que manejarlo no ha recibido la capacitación necesaria para usarlo eficientemente.
- **Falta de adecuación técnica de la solución propuesta:** El tanque es demasiado pequeño para cubrir las necesidades de la empresa.
- **Fuerza mayor:** No ha llovido lo suficiente.

#### **6.3.3 Mejora Continua.**

La empresa debe orientar su Sistema de Gestión de RSE hacia la mejora continua, mediante la implantación eficaz de acciones, planes o programas dirigidos a aumentar su eficacia y eficiencia.

La mejora consiste en proponer acciones para corregir las desviaciones y evitar que vuelvan a ocurrir.

Para efectuar la mejora deben proponerse acciones correctivas y preventivas.

### 6.3.3.1 Proponer Acciones Correctivas y Preventivas.

Dependiendo de las causas de las desviaciones identificadas, la empresa debe proponer acciones correctivas para eliminar las causas de las desviaciones o no conformidades, con objeto de evitar que vuelvan a ocurrir. Por ejemplo, si la empresa ha definido un objetivo ambiental de disminuir el consumo de agua pero no ha podido conseguirlo en el porcentaje planificado, puede proponer distintas acciones correctivas:

- Si las causas son financieras: debe asignar los recursos económicos necesarios para realizar la inversión.
- Si las causas son falta de liderazgo: debe modificar el estilo de liderazgo de la dirección.
- Si las causas son falta de capacitación: debe reconocer las necesidades de capacitación en el plan de formación.
- Si las causas son técnicas: debe modificar el equipo.
- Si las causas son fuerza mayor: están fuera de su control.

Además, la empresa también puede proponer acciones preventivas para eliminar las causas de las no conformidades potenciales, con objeto de prevenir su ocurrencia.

Los resultados del proceso de medición, análisis y mejora pueden resumirse en un reporte de monitoreo y evaluación, como el modelo siguiente:

Reporte de monitoreo y evaluación									
Dominio	Tema	Objetivo	Meta	Acción	Indicador	Meta	Medición	Desviación	Acción correctiva
A		a							
		b							

### 6.3.4 Revisión y Mejora del Sistema de Gestión de RSE

La revisión del sistema de Gestión de RSE debe realizarse de forma periódica, utilizando las informaciones más representativas de los indicadores, cumplimiento de objetivos, no conformidades, acciones de mejora, acciones correctivas y acciones preventivas, resultados



de las auditorías y otros de importancia para el sistema. Esta información es básica para la elaboración de documentos de información a los grupos de interés tales como la Memoria de la RSE de la organización.

El proceso de revisión y mejora responde a la pregunta ¿En qué podemos mejorar?

La revisión y mejora permite identificar, planificar e implantar mejoras con el fin de asegurar la adecuación del enfoque de gestión a las necesidades y capacidades de la empresa.

La revisión y mejora es un proceso que se realiza al finalizar un ciclo de gestión para disponer de información sobre lo que debe ser mejorado antes de iniciar un nuevo ciclo de gestión.

El proceso de revisión y mejora consta de dos etapas:

- 1) Revisión por la dirección
- 2) Ajuste y mejora.

#### **6.3.4.1 Revisión por la Dirección.**

La revisión consiste en analizar la adecuación del enfoque de gestión adoptado (estrategia, políticas, prácticas, etc.) para alcanzar los objetivos planificados. Este proceso se recomienda que se realice anualmente, generalmente al final del ejercicio económico para prepararse para el próximo ciclo de gestión.

Para efectuar la revisión por la dirección deben realizarse las siguientes actividades:

##### **Recolectar información sobre la adecuación del enfoque de gestión**

El responsable de RSE, en colaboración con los responsables de los dominios o áreas de gestión de RSE (Comité de RSE), debe recolectar información sobre la adecuación del enfoque adoptado (estrategia, políticas, prácticas, etc.) para alcanzar los objetivos planificados.

##### **Analizar la información.**

La dirección en colaboración con el responsable de RSE (Comité de RSE), deben analizar e identificar las oportunidades de mejora.

**Identificar las oportunidades de mejora y los cambios que sea necesario efectuar.**

La dirección, en colaboración con el responsable de RSE (Comité de RSE), deben proponer los cambios que sea necesario efectuar para mejorar.

Los hallazgos y conclusiones de la revisión pueden resumirse en un reporte de revisión por la dirección, que puede seguir el siguiente modelo:

REPORTE DE REVISION POR LA DIRECCION							
Sección	Aspectos a evaluar		Dominio	Tema	Observaciones	Oportunidades de Mejora	Cambio Requerido
1.Cumplimiento legal	Cambios en el marco legal	¿Se han producido variaciones desde la última revisión de los requisitos legales y administrativos? ¿Cómo afectan a la empresa?					
2.Relevancia	Vigencia de la estrategia Vigencia de la política Vigencia de los temas seleccionados como prioritarios en el diagnóstico	¿La misión, visión y valores de la empresa siguen siendo relevantes? ¿Es adecuada la política de RSE vigente? ¿Es necesario modificarla? ¿Ha variado la relevancia de los temas desde la última revisión por la dirección? ¿Han surgido nuevos temas que deban de ser tenidos en cuenta? ¿Cuál es la opinión sobre el desempeño de la empresa de los grupos de interés? ¿Existen quejas y reclamaciones? ¿Cuáles son las tendencias del mercado? ¿Qué está haciendo la competencia?					
3.Eficacia	Cumplimiento de objetivos y metas Cumplimiento con iniciativas	¿Se han alcanzado los objetivos y metas del plan de acción? ¿Se han identificado no conformidades? ¿De qué tipo? ¿Son pertinentes? ¿Se han					

	voluntarias suscritas por la empresa No conformidades	corregido?					
4.Eficiencia	Proporcionalidad entre los recursos invertidos y los beneficios obtenidos.	¿Cuáles han sido los costes de implementación y manutención de buenas prácticas? ¿Cuáles han sido los beneficios tangibles o intangibles obtenidos?					
5. Impacto	Cambios de ingresos, costos y Reputación debidos a la adopción de prácticas de RSE	¿Cuáles han sido los efectos de la adopción de buenas prácticas de RSE sobre la competitividad de la empresa? ¿Han aumentado los ingresos? ¿Han disminuido los costos? ¿Ha mejorado la reputación?					
6.Sostenibilidad	Estimación de la permanencia de las buenas prácticas en el medio y largo plazo	¿Se mantendrán las buenas prácticas en el futuro? ¿Hay algún riesgo de que algunas prácticas no se mantengan? ¿Cuáles? ¿Por qué? ¿Qué incentivos son precisos para mantenerlas?					

Fuente: Adaptado de Vincular (2004)

#### 6.3.4.2 Ajuste y Mejora.

El ajuste y mejora consiste en modificar los procesos y prácticas de RSE de la empresa que no funcionan adecuadamente para mejorar su gestión.

Para el ajuste y mejora deben realizarse los cambios que sean necesarios en las políticas, procesos y prácticas.

#### ✚ Efectuar los cambios necesarios para mejorar

El responsable de RSE, en colaboración con los jefes de área (Comité de RSE), deben planificar los cambios que se hayan propuesto en el reporte de revisión por la dirección para que sean efectuados en el nuevo ciclo de gestión. Para ello debe asignar recursos y

responsables. También deben adoptar medidas para comprobar que los cambios hayan sido efectivamente implementados por los responsables en el plazo fijado.

Para ello puede utilizarse un plan de ajuste, como el modelo siguiente:

Plan de ajuste						
Tema	Oportunidad de mejora	Cambio requerido	Responsable	Plazo de ejecución		Recursos financieros
				Inicio	Fin	

La información resultante del proceso de revisión y ajuste debe de utilizarse como insumo en el próximo ciclo de gestión de la empresa y tenerse en cuenta al elaborar un futuro plan de acción o Sistema de Gestión de RSE.

## 7. INVERSIONES DEL PROYECTO



En esta etapa, se procede a hacer una identificación de los recursos necesarios, así como un cálculo de la inversión requerida para hacer realidad y llevar a la práctica el Sistema de Gestión de RSE en la empresa. Los recursos necesarios constituyen la inversión fija requerida para la puesta en marcha del Sistema de Gestión de RSE.

**Inversión** es el proceso en virtud del cual se utilizan determinados recursos para la fabricación, creación, producción o adquisición de los bienes de capital e intermedios, necesarios para que el proyecto pueda iniciar la producción y comercialización de los bienes o servicios a que está destinado.

La información que proveen los estudios de mercado, técnico, y organizacional para definir la cuantía de las inversiones de un proyecto debe sistematizarse para ser incorporada en la proyección del flujo de caja.

Las inversiones previas a la puesta en marcha del proyecto pueden ser de tres tipos:

**Activos fijos tangibles:** que están sujetos a depreciación, la cual afectará el resultado de la evaluación por su efecto sobre el cálculo de los impuestos;

**Activos fijos intangibles:** son los gastos de organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, la capacitación, las bases de y los sistemas de operación preparativos, estas inversiones son susceptibles de amortizar y afectarán el flujo de caja indirectamente, vía impuestos;

**Capital de trabajo:** constituye el conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinado. Además el capital de trabajo constituye el efectivo en caja que necesita la empresa, que será utilizado para los consumibles en el corto plazo y que no están sujetos a depreciación.

### **PROGRAMA DE INVERSIÓN**

Es necesario formular una programación de las inversiones del proyecto, la cual debe contemplar las diversas actividades involucradas y la forma de pago de acuerdo a las características de cada una de ellas.

Una programación acertada depende del grado de conocimiento del proyecto alcanzado por el proyectista.

Particularmente para el proyecto se detallara dicho programa de inversión por área de Responsabilidad Social Empresarial, de esta forma se tendrá mayor control sobre las mismas e identificación de las áreas que requerirán mayor o menor inversión.

## **7.1 Inversiones Fijas**

Esta inversión está relacionada con todos los recursos que se requieren en la fase inicial del proyecto y que comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y los intangibles necesarios para llevar a la práctica el Sistema de Gestión de RSE. Estas inversiones fijas pueden ser tangibles e intangibles.

### **7.1.1 Inversiones Fijas Tangibles**

Son todos los rubros materiales que están sujetos a depreciación, amortización y obsolescencia.

El listado de adquisiciones de equipo, materiales y mobiliario que se plantean a las empresas adquirir en las inversiones fijas, son planteadas en base a los siguientes contextos de empresa:

- Las adquisiciones van dirigidas a pequeñas empresas, ya que son las adquisiciones mínimas requeridas, y que las medianas empresas estarán en la capacidad de adquirir.
- Las adquisiciones que se plantean a las empresas adquirir han sido pensadas en base a empresas que no desarrollan ningún tipo de práctica de RSE en su gestión, por lo que también se supone que estas empresas no cuentan con los equipos, materiales y mobiliario necesarios para llevar a cabo este tipo de prácticas de RSE.
- Las empresas no cuentan con oficinas para el que el comité de RSE desarrolle sus reuniones, por lo que deberá de crear una oficina de tabla roca para este comité de RSE realice sus reuniones.

Por lo que si una empresa no se encuentra dentro de estos contextos, verá la manera como se acomoda, o simplemente obvia alguna de estas partes.

Estas adquisiciones fijas tangibles se desglosan a continuación:

**A. Equipo y materiales**

Este rubro comprende un listado de adquisiciones de equipos, instrumentos y utensilios que la Pyme evaluara si son indispensables para llevar a la práctica el Sistema de Gestión de RSE. Los cuales se presentan a continuación:

<b>Listado propuesto de equipos a adquirir por las PYMES</b>	
<b>Equipo</b>	<b>Descripción de Uso/ Utilidad</b>
Basurero	Serán utilizados en el programa de reciclado en lo que respecta al área de medio ambiente.
Extintor tipo K	Será utilizado para la extinción de fuego, necesario en el programa de seguridad industrial establecido en el área de público interno.
Botiquín (Incluyendo medicinas)	Sirve para actuar en caso de lesiones leves o disposiciones que en principio no necesiten asistencia sanitaria. Estipulado en el programa de seguridad industrial de público interno.
Señalización de no fumar	Servirá para indicar que en el área señalada no es permitido fumar.
Señalización de salida de emergencia	Servirá para indicar donde tiene que salir los empleados en caso de una emergencia.
Señalización de baños.	Servirá para indicar donde se encuentran los baños que utilizará el personal para sus necesidades personales.
Señalización de oficinas	Especificarán la ubicación de oficinas administrativas.
Señalización de peligro de electricidad	Señalarán que el área se encuentra presente un riesgo eléctrico.
Señalización de uso obligatorio de botas y guantes	Indicará que en el área señalada será obligatorio el uso tanto de botas como guantes de protección personal.
Señalización de extintor	Indicará la ubicación del extintor de incendios en caso de aparición de incendios.
Rauter.	Para realizar la conexión a internet de las computadoras.
Tomas hembra de 20A	Utilizadas para poder conectar el equipo y poder abastecerlos de corriente eléctrica.
Cables HN10 de 8 metros	Utilizados para la instalación de la terminal de 220V y poder realizar la conexión eléctrica.
Tabla de madera de 50 cm x 30 cm y 3/8 de pulg de grosor	Utilizada para colocar el rauter.
Escuadra metálica de 10 pulg	Utilizadas para la instalación de las tablas de madera.
Anclas	Utilizadas para la instalación de las tablas de madera.
Tornillos golosos (autoperforantes) de 1/8 x 1/4 pulg de largo	Utilizadas para la instalación de las tablas de madera.
Tornillos golosos (autoperforantes) de 1/8 x 1 pulg de largo.	Utilizadas para la instalación de las tablas de madera
m <sup>2</sup> de tabla roca	Utilizadas para la instalación de las divisiones en oficina.
Perfiles de latón-aluminio de 3.66m	Utilizados para la instalación de las divisiones.
Tornillos de 1"	Utilizados para la instalación de las divisiones.
Galones de pintura base agua.	Utilizados para la poder pintar la instalación de las divisiones
Tubos de 500 ml de adhesivo para tabla roca.	Utilizados para la instalación de las divisiones.

Luego se procede a detallar cada uno de los equipos, recomendando la cantidad, unidad de compra, el costo unitario (ver cotizaciones en anexo #6) y el costo total de cada equipo que la pyme decida adquirir.

La cantidad de estos equipos y materiales a adquirir se ha determinado en base lo observado y consultado en el diagnóstico, respecto a la cantidad mínima de empleados que pudiesen existir en una PYME (11 empleados); para así dependiendo del tamaño de la pyme en particular en la que se vaya a implementando el Sistema de Gestión de RSE, solo se hará la respectiva conversión.

<b>Equipo y materiales recomendados en el Sistema de Gestión de RSE</b>					
<b>Pilar de RSE</b>	<b>Equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de Compra</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Medio Ambiente	Basurero	6	Unidad	\$14.75	\$88.50
Publico Interno	Extintor tipo K	1	Unidad	\$203.40	\$203.40
	Botiquín (Incluyendo medicinas)	1	Unidad	\$20.00	\$20.00
	Señalización de no fumar	1	Unidad	\$2.85	\$2.85
	Señalización de salida de emergencia	1	Unidad	\$2.65	\$2.65
	Señalización de baños	2	Unidad	\$2.65	\$5.30
	Señalización de oficinas	1	Unidad	\$8.25	\$8.25
	Señalización de peligro de electricidad	2	Unidad	\$3.30	\$6.60
	Señalización de uso obligatorio de botas y guantes	2	Unidad	\$2.65	\$5.30
	Señalización de extintor	1	Unidad	\$3.79	\$3.79
<b>Materiales necesarios en el Sistema de Gestión de RSE (para oficina de reuniones del Comité de RSE)</b>					
<b>Cantidad</b>	<b>Recurso</b>				
1	Router inalámbrico.				\$28.00
1	Tomas hembra de 20A (con placa incluida)				\$1.29
3	Cables HN10 de 8 metros				\$17.04
1	Tablas de madera de 50 cm x 30 cm y 3/8 de pulg de grosor				\$3.50
2	Escuadra metálica de 10 pulg				\$1.60
12	Anclas utilizadas para la instalación de las tablas de madera				\$0.24
6	Tornillos golosos (autoperforantes) de 1/8 x 1/4 pulg de largo				\$0.06
6	Tornillos golosos (autoperforantes) de 1/8 x 1 pulg de largo.				\$0.12
18	m <sup>2</sup> de tabla roca				\$324.00
17	Perfiles de latón-aluminio de 3.66m				\$51.00
600	Tornillos de 1"				\$2.25
1	Galones de pintura base agua				\$12.00
3	Tubos de 500 ml de adhesivo para tabla roca				\$18.00
<b>TOTAL</b>					<b>\$805.74</b>



### B. Mobiliario, Equipo de oficina, software y otros

Los requerimientos propuestos de equipamiento y cantidad para el funcionamiento del Sistema de Gestión de RSE son los siguientes:

Cantidad	Recurso	Uso/ Utilidad	COSTO TOTAL
3	Computadora (requerimientos mínimos: 1.6 Ghz dual-core, 2GB de ram, 200 GB de disco duro y tarjeta de red, Licencia S.O. Windows 7)	Para que las personas del comité de RSE desempeñen sus labores cotidianas (1 computadora por cada 2 personas del comité de RSE que se propone sean 6)	\$1,677.00
3	Licencia del Suite Microsoft Office Home and Business (Hogar y Pequeña empresa) 2010.	Para poder hacer uso del paquete de Microsoft Office en las computadoras que utilizará el comité de RSE.	\$684.00
3	Sistema Operativo Windows 7 profesional	Para que las computadoras puedan funcionar adecuadamente utilizando Windows 7	\$525.00
3	Escritorio ejecutivo	Para colocar las computadoras, así como para que las personas del comité realicen su trabajo.	\$1,287.00
1	Pizarra de corcho	Para que las personas del comité de RSE coloquen anuncios a los empleados de la empresa.	\$40.90
6	Silla ejecutiva	Para que las personas del comité de RSE se puedan sentar durante las reuniones así como cuando están laborando.	\$269.70
1	Libreras de 4 repisas	Para guardar documentos importantes que se consideren convenientes.	\$129.00
1	Archivero grande de 4 cajones		\$343.20
1	Impresora multifuncional (con velocidad de impresión mínima de 28 PPM (páginas por minuto) en negro)	Para imprimir documentos que serán utilizados en la empresa.	\$29.90
<b>Total</b>			<b>\$4,985.70</b>

### C. Insumos de oficina y documentos en papel

Cantidad	Recurso	TOTAL
1	Resmas de papel bond tamaño carta, compradas y disponibles	\$5.50
1	Cartuchos de tinta negra para Multifuncional	\$24.00
1	Paquetes de folders manila de 100 unidades tamaño carta, comprados y disponibles	\$5.25
2	Cajas de fasteners (8 cm) de 50 unidades, compradas y disponibles	\$4.30
1	Cajas de lapiceros azules de 12 unidades, compradas y disponibles	\$2.75
6	Cuadernos espiral rayados # 5, comprados y disponibles	\$11.40
<b>Total</b>		<b>\$59.20</b>

## 7.1.2 Inversiones Fijas Intangibles

### a) Investigación y estudios previos

Este rubro no forma parte de la inversión inicial, sino más bien es parte de la pre inversión y que se debe recuperar. Se establece como rubro que involucra los costos de realizar el estudio completo de la propuesta del Diseño del Sistema de Gestión de RSE para las pymes del sector en estudio; sin embargo por ser este un proyecto para optar al título de ingeniero industrial no se considera como un gasto (costo de investigación y estudios previos = \$0.00).

A pesar de esto a continuación se detallan dichos costos que, aunque no serán tomados en cuenta para la cuantificación de los costos del proyecto es necesario listarlos y desglosarlos:

<b>ETAPAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTOS</b>
<b>Anteproyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Investigación de información cuantitativa en entidades gubernamentales y no gubernamentales</li><li>- Documentación y presentación de la información</li><li>- Apertura y aprobación del proyecto</li></ul>	\$1200
<b>Diagnóstico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Investigación de campo en: pymes del sector en estudio.</li><li>- Diseño e impresión de instrumentos para la recolección de información primaria.</li><li>- Establecimiento de resultados y hallazgos de la investigación</li><li>- Conceptualización del Diseño del Sistema de Gestión</li><li>- Impresión de ejemplares</li><li>- Aprobación de la etapa del proyecto</li></ul>	\$2000
<b>Diseño</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Diseño de metodologías a seguir en cada una de las áreas de RSE</li><li>- Investigación de los recursos mínimos para la implementación del sistema de gestión</li><li>- Diseño y elaboración de planes de acción en cada área de RSE</li></ul>	\$3000
<b>Evaluaciones del Proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cuantificación de los beneficios</li><li>- Evaluaciones del proyecto</li><li>- Impresión de documento integrado</li></ul>	\$1700

## **b) Costos de la Administración del Proyecto**

Este rubro comprende los gastos intangibles de la administración del proyecto. Para este costo se tomara en cuenta:

- El salario de los encargados de la administración del proyecto, debido a que la implementación se llevara a cargo por los mismos empleados de la empresa (comité de RSE) este costo es cero.(\$0.00)
- El costo de oportunidad de los empleados pertenecientes al comité de RSE, ya que al momento de reunirse, dejan de producir en su respectivo puesto de trabajo.  
Se establece recomienda entonces que el costo de oportunidad sea de 10% del salario al mes de los 5 empleado pertenecientes al comité de RSE. (\$200 en una empresa que les pague \$400/mes a sus empleados).

Por lo tanto el costo de administración del proyecto será de \$200 (suponiendo que los empleados ganes \$400/mes).

## **c) Capacitaciones**

Según el detalle de las capacitaciones propuestas en la parte de Diseño, la temática a tratarse y el costo aproximado de las mismas se plasma en la siguiente tabla, cabe señalar que el rango de precios que se plantea costará la capacitación ha sido en base a estimaciones brindadas por instituciones que pudiesen desarrollar este tipo de actividad, como lo son Fundemas, Insaforp y Fepade, así mismo estos precios o costos pueden variar.

### **PUNTOS A RETOMARSE PARA EL COSTEO DE LAS CAPACITACIONES**

- El rango de costos incluye la capacitación para grupos de 10 a 15 personas
- La duración de las jornadas de capacitaciones son aproximadamente de 7 días por bloque (hay que tomar en cuenta que son 4 bloques). Esta duración posee un margen de tolerancia 2 días más o menos.
- Para poder disponer del tiempo de los trabajadores para las capacitaciones debe tomarse en cuenta que en algunas ocasiones será necesario suspender algunas de las actividades que el trabajador realiza, por lo tanto se tendrá un costo de oportunidad por lo que el trabajador dejo de hacer por participar en dichas capacitaciones; sin embargo en la medida de lo posible cuando se pueda distribuir esta carga de trabajo en los demás empleados se recomiendo retomarlo, en

especial cuando son actividades que pueden ser fácilmente practicadas por otra persona o en todo caso el jefe inmediato dedique más tiempo a las tareas de dicho empleado y pueda delegar la supervisión de las demás tareas a un operador líder o persona que considere conveniente.

- Un costo de oportunidad aproximado es obtenido de la siguiente forma  
(7 días \*8 hrs = 56 horas en capacitación por bloque) \* (4 bloques) = 224 horas totales.

Se toma en cuenta que para el sector industria, la hora trabajada es pagada a \$7.31 y se tiene:

(224 hrs \* \$7.31 por hr = \$1637.44 por empleado)

(\$1637.44 por empleado \* 10 empleados = \$16374.40)

- De acuerdo a la capacidad que cada empresa posea para capacitar a su personal puede hacer varios grupos o mandar uno solo y que éste se encargue de transmitir el conocimiento a los demás trabajadores; sin embargo el costo de oportunidad siempre independientemente de la decisión se verá afectado directamente.

Bloque	Temáticas	Costos
LA RSE EN LA ESTRATEGIA GENERAL DE LA EMPRESA	<p><b>Tema:</b> Visión estratégica de la RSE y la sustentabilidad</p> <p><b>Contenidos:</b></p> <p>Desafíos empresarios en el mundo globalizado.</p> <p>Visión global y adaptación a entornos locales.</p> <p>Origen y evolución del concepto de RSE y sustentabilidad.</p> <p>Análisis y articulación de los conceptos de RSE y sustentabilidad.</p> <p>Impulsores de la RSE. Bases de fundamentación de la RSE.</p> <p>Principios de la RSE. Estrategias principales de RSE.</p> <p>Condiciones claves para implementar una estrategia de RSE.</p>	\$150 - \$200
	<p><b>Tema:</b> Ética en los negocios y en las relaciones corporativas</p> <p><b>Contenidos:</b></p> <p>Los valores y principios de la empresa responsable y</p>	

	<p>sostenible. Revalorización de la ética y la transparencia empresarial. La responsabilidad social como conducta y comportamiento. Actitudes responsables y no responsables. Interiorización de los valores: Los códigos de ética, de conducta o de buenas prácticas. Elaboración, difusión e implementación.</p>	
	<p><b><u>Tema:</u></b> Buen Gobierno Corporativo</p> <p><b><u>Contenidos:</u></b></p> <p>Concepto y objetivo del buen gobierno corporativo. Tipo de sociedades donde es aplicable. Aspectos a considerar en Asambleas y Directorio. Relaciones con accionistas e inversores. Códigos de buen gobierno. Cuestiones reguladas por Códigos de buen gobierno.</p>	
<p><b>HERRAMIENTAS DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN SOCIAL EMPRESARIAL</b></p>	<p><b><u>Tema:</u></b> Acción Social Empresarial</p> <p><b><u>Contenidos:</u></b></p> <p>Estrategias y modalidades de la acción social empresaria. Proceso de formulación de una estrategia de acción social empresaria. Criterios para la acción social empresaria. Políticas de acción social empresaria. Evaluación de la acción social empresaria.</p> <p><b><u>Tema:</u></b> Gestión de iniciativas y programas sociales corporativos</p> <p><b><u>Contenidos:</u></b> Formulación de programas sociales corporativos. Diseño de concursos. Análisis y selección de organizaciones y proyectos sociales. Colaboración y alianzas entre empresas y organizaciones sociales. Articulación público privada en la desarrollo de programas sociales.</p> <p><b><u>Tema:</u></b> Empresa y Comunidad Cercana</p> <p><b><u>Contenidos:</u></b></p> <p>La empresa como agente de cambio en la comunidad. El rol de la empresa en el desarrollo local. Expectativas de la comunidad. Estrategias de buen vecino. Colaboración con</p>	<p>\$170 - \$250</p>

	organizaciones sociales. Modelos de arreglos institucionales internos y externos en la actuación social. El enfoque del desarrollo de base en el trabajo con la comunidad.	
	<p><b>Tema:</b> Voluntariado corporativo</p> <p><b>Contenidos:</b> Acciones solidarias con participación de los empleados. Modelos de voluntariado corporativo. Diseño de políticas y programas de voluntariado corporativo. Relevamiento de necesidades. Capacitación de empleados. Selección de organizaciones socias. Evaluación de las acciones.</p>	
<b>GESTIÓN RESPONSABLE DE ÁREAS ESTRATÉGICAS</b>	<p><b>Tema:</b> Estrategias de negocios, innovación y RSE</p> <p><b>Contenidos:</b></p> <p>La RSE en la estrategia corporativa y la estrategia de negocios. Integración de la RSE en la estructura y los procesos comerciales. Concepto de competitividad responsable. Alineamiento entre creación de valor económico y valor social en el mundo corporativo. Desarrollo de productos socialmente responsables. Negocios verdes (Green Business). Marketing y publicidad responsables. Campañas y acciones de marketing alineadas al apoyo a causas sociales.</p>	\$175 - \$250
	<p><b>Tema:</b> Gestión Responsable del Impacto Ambiental</p> <p><b>Contenidos:</b></p> <p>Problemática ambiental corporativa. La gestión corporativa ambiental. El manejo de riesgos ambientales. Control integral sobre el ciclo del producto. Control de proveedores. Tendencias internacionales, mejores técnicas y prácticas disponibles. Cambio climático. Medición y uso de indicadores ambientales. Certificaciones.</p>	
	<p><b>Tema:</b> Agenda de la Sustentabilidad</p> <p><b>Contenidos:</b></p> <p>Actores involucrados. Proceso previo. Temas claves abordados. Acuerdos alcanzados y compromisos asumidos. Implicancias para la agenda de la sustentabilidad.</p>	
	<p><b>Tema:</b> Gestión de la cadena de valor, desarrollo de</p>	

	<p>proveedores y compras responsables</p> <p><b><u>Contenidos:</u></b></p> <p>Conformación de cadenas de valor. Alcance de la responsabilidad e influencia sobre la cadena de valor. Normas de selección y control de proveedores y subcontratistas bajo criterios de RSE. Políticas y programas de desarrollo de proveedores y subcontratistas. Políticas de compras responsables.</p> <p><b><u>Tema:</u></b> Gestión responsable de los recursos humanos</p> <p><b><u>Contenidos:</u></b></p> <p>Estrategias laborales de RSE para el capital humano. Calidad del empleo y condiciones de trabajo. Derechos humanos en el mundo del trabajo: diversidad y no discriminación. Clima laboral y cultura organizacional. El lugar de trabajo. Gestión de temas delicados.</p> <p><b><u>Tema:</u></b> Negocios Sociales Inclusivos</p> <p><b><u>Contenidos:</u></b></p> <p>El rol de las empresas en contextos de pobreza y exclusión social. Perspectivas sobre la base de la pirámide social (BOP) y los negocios sociales inclusivos. Identificación de oportunidades de negocios. Ventajas y desventajas de grandes y medianas empresas en el desarrollo de negocios sociales inclusivos. La construcción de ecosistemas para los negocios sociales inclusivos. Claves para la formulación de modelos de negocios sociales inclusivos.</p> <p><b><u>Tema:</u></b> Conciliación de la vida laboral y familiar</p> <p><b><u>Contenidos:</u></b></p> <p>Equilibrio y conciliación. Armonía trabajo – familia. Visiones sobre la conciliación de la vida laboral y familiar. Situación de desequilibrio. Modelo IFREI (International Family Responsible Employer Index). Ejemplos de políticas y medidas FR (Family Responsible).</p>	
<p><b>LA GESTIÓN DE LA RSE EN LA EMPRESA</b></p>	<p><b><u>Tema:</u></b> Gestión de los grupos de interés</p> <p><b><u>Contenidos:</u></b></p> <p>Concepto de grupos de interés (<i>stakeholders</i>). Identificación,</p>	

	<p>clasificación, segmentación y priorización de los grupos de interés (mapeo estratégico). Necesidades y expectativas, genéricas y específicas, de los grupos de interés. Identificación de asuntos clave (riesgos y oportunidades). Evaluación de impactos e incidencias. Gestión del riesgo y gestión de conflictos en la relación con grupos de interés. Diseño del marco de relaciones con los grupos de interés. La relación y el diálogo sistemático con los grupos de interés.</p>	
	<p><b>Tema:</b> Proceso de Elaboración del Reporte Social</p> <p><b>Contenidos:</b></p> <p>Medición e implementación del reporte social. Estructura de gestión del proceso de medición y reporte. Criterios para la calidad de memorias de sostenibilidad. Indicadores y estándares internacionales para la elaboración y verificación de reportes sociales. Relación GRI &amp; ISO 26.000 de RS. Participación de los grupos de interés en el proceso de reporte social. Integración del reporte social con los sistemas de información gerencial y de medición de resultados. Verificación del reporte.</p>	\$150 - \$200
	<p><b>Tema:</b> Gestión Integral de la RSE</p> <p><b>Contenidos:</b> Integración de la RSE en la gestión. Proceso de desarrollo e institucionalización de la RSE. Áreas de la compañía involucradas en la gestión y promoción de la RSE. El liderazgo del máximo nivel de la compañía. La RSE en el organigrama de la empresa: modelos de estructura y roles para la gestión de la RSE. Función de las gerencias corporativas de RSE o Sustentabilidad. El proceso de cambio interno para la gestión integral de la RSE. Diagnóstico inicial de la RSE en la empresa. Políticas de RSE: Planeamiento, implementación y monitoreo de la RSE.</p>	
	<p><b>Tema:</b> Comunicación de la RSE</p> <p><b>Contenidos:</b></p> <p>La dimensión comunicacional de la RSE. Transparencia informativa. Objetivos y criterios adecuados para la difusión corporativa de la RSE. Gestión y divulgación interna de</p>	



	información de RSE. Comunicación externa de los principios, políticas, acciones y resultados en RSE. Plataformas de comunicación de la RSE. Riesgos y desafíos de la información sobre RSE. Crisis en RSE.	
	<u>Total</u>	\$645 - \$900

Por lo tanto se tomara el costo más elevado, esto con el fin de plantarse un escenario pesimista para poder realizar la evaluación económica, para así no existe dinero faltante para este rubro al final, es decir que el costo por capacitaciones será de \$900 más el costo de oportunidad calculado anteriormente que asciende a \$1,637.44, haciendo un total de **\$2,537.44**

#### d) **Acciones Comunitarias**

##### **De acuerdo al estudio realizado en Chile por “Miranda & Amado Consultores”**

Promoting Public Causes, Inc en sociedad con Vivian Blair & Asociados realizaron un Estudio sobre el comportamiento del consumidor respecto al enfoque que se tiene de la RSE a nivel externo, y afirma que cada vez más empresas reconocen que no es posible separar la participación corporativa de la responsabilidad social y cada uno de acuerdo a sus políticas empresariales y objetivos, ha adoptado el principio de invertir en la comunidad ya sea mediante programas de relaciones con la comunidad, donativos económicos o en especie, programas educativos o asesorías profesionales.



Las empresas reciben mucho de la sociedad y no pueden permanecer ajenas. Ni su economía debe afectar a la sociedad ni su responsabilidad social a sus objetivos financieros, sobre todo si ambas cuestiones pueden coexistir y sustentarse entre sí. Invertir en la comunidad no debe verse como una carga, sino apreciar los beneficios de dar. El apoyo a la comunidad es una inversión sólida a largo plazo y el participar genera beneficios inmediatos a corto plazo, entre ellos un mejor posicionamiento.

Estadísticamente se estima que aproximadamente del 3% al 5% del monto de este tipo de proyectos se destina a acciones de esta naturaleza; sin embargo cada empresa de acuerdo a su disponibilidad y situación financiera puede optar por un porcentaje más o menos al sugerido

De acuerdo a las investigaciones realizadas, la responsabilidad social empresarial es un modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que esta toma de ella. Es una forma de hacer negocio de manera sustentable, es tener una sólida visión de futuro, apostar a la perdurabilidad de la empresa.

Como bien comenta Mauricio Guerrero, Director de Promoción del Centro Mexicano para la RSE, "una empresa visionaria reconoce las ventajas comparativas de la responsabilidad social. Aprovecha auténticamente el mejoramiento de su imagen pública, la lealtad de sus empleados, proveedores y acreedores, así como el posicionamiento de su producto o servicio en un mercado que reconoce su compromiso social. La empresa con responsabilidad social esta consiente de la importancia de invertir en la comunidad, porque sabe que si ésta se desarrolla en condiciones favorables, el mercado de consumidores del que depende podrá seguir generando ganancias para la misma."



Con respecto a las acciones que las pymes pueden hacer a favor de las comunidades sería irreal establecer un monto fijo para todas las pymes, destinado a dichas acciones; ya que incluso, pueden ser atractivos no monetarios los que se les otorguen.

Entre las acciones que pueden ofrecer a la comunidad son:

**Donativos anuales.-** son una buena forma para que las compañías y organizaciones se conozcan. Proporcionan un periodo de prueba inicial durante el cual se puede evaluar cómo han de utilizarse los fondos y qué tan bien es administrada la organización

**Donativos en especie.-** pueden dar a menos flexibilidad que los donativos en efectivo, pero ser muy importantes para los receptores. (Edificios, mobiliario, etc.)

**Uso del nombre de la compañía.-** Apoyar públicamente al grupo puede hacer una contribución significativa a la credibilidad del mismo.

**Consultoría y asesoría.-** Muchas compañías hacen que su personal participe como voluntarios en consejos. Esta es una forma excelente de dar y obtener ideas valiosas y experiencia.

Algunas empresas consideran que ser socialmente responsable es un gasto extra o un lujo que sólo pueden darse los grandes corporativos y que a la práctica no rinden ningún beneficio a la corporación, pero al hablar de inversión social, no nos referimos a los recursos económicos que se donan o las acciones aisladas que realiza en pro de la educación y salud, sin objetivos claros y lo que es peor sin coherencia con su estrategia de negocios. Se trata de reemplazar el criterio filantrópico de caridad y transferencia de recursos por el de integración y vinculación con la comunidad. Las compañías que aquí y en el mundo, materializan esta política como un componente vital de su estrategia empresarial obtiene estos beneficios básicos:

- Mayor fidelidad a la marca
- Mejor posicionamiento de imagen
- Actitud más favorable por parte de los consumidores y medios de comunicación
- Más defensas contra la crisis, puesto que los clientes se vuelven más leales
- La corporación se distingue de su competencia
- La Organización se identifica con la comunidad en la que opera
- Su Imagen se fortalece

#### e) **Incentivos Monetarios y No Monetarios al empleado**

La principal justificación para el uso de incentivos se sustenta en la idea de que alguien hará alguna tarea en la medida que reciba una compensación. “La idea es que la mejor forma de que se haga algo es proveer una compensación a la gente cuando ellos actúan de la forma en que nosotros queremos que lo hagan”

#### **¶ Aplicar principios sociales para diseñar y comunicar el sistema de incentivos.**

Los siguientes principios generales son importantes para construir sistemas eficaces de incentivos.

**Transparencia:** El sistema debe ser simple y el personal debe comprender fácilmente los criterios usados (el logro de cuáles objetivos se está incentivando), cómo se medirá el desempeño y cómo se calcularán los premios.

**Coherencia y estabilidad:** Las reglas del sistema deben ser conocidas por todos, aplicarse uniformemente y no deben cambiarse de manera arbitraria.

**Justicia:** El personal debe considerar los objetivos como justos y alcanzables (y estar capacitado y equipado para lograrlos). Un mejor desempeño debe acarrear reconocimientos, un mayor salario y la posibilidad de ascensos. Los incentivos tienen que ser adecuados para las funciones del cargo y el nivel de jerarquía de los empleados. Por ejemplo, deben calibrarse de manera distinta para tomar en cuenta las condiciones rurales y las urbanas, los asesores con créditos grupales y créditos individuales, etc.

**Eficacia:** El personal debe poder obtener reconocimientos y estímulos monetarios si trabaja más duro para ayudar a la organización a alcanzar sus metas financieras y sociales. Los incentivos deben ser lo suficientemente significativos para motivar a los empleados y tener impacto.

#### **Beneficios obtenidos para el Empleado y para la Empresa**

A nivel de beneficios monetarios es muy difícil establecer una cantidad fija a invertir en prestaciones de ley y prestaciones adicionales, debido a que no todas las pymes de este subsector manejan una situación financiera constante y similar; sin embargo, tomando de referencia pymes y grandes empresas a nivel nacional y latinoamericano se han sugerido en la medida de lo posible porcentajes que puede brindar un panorama general de lo que puede invertirse en esta área de RSE.

En el siguiente cuadro se visualizan los beneficios monetarios que es susceptible a percibir tanto el empleado como la empresa, ya que, debido a que el proyecto es de carácter social, es inminente que el beneficio percibido sea a nivel social, incluyendo así beneficios tanto monetarios como no monetarios para ambas partes, incluso en un mayor porcentaje para el empleado, abogando al carácter y sentido social que la empresa quiere incluir dentro de su cultura organizacional.

<u>BENEFICIARIO</u>	<u>TIPO DE INCENTIVO</u>	<u>DESCRIPCIÓN DE INCENTIVOS</u>	<u>ESTABLECIMIENTO DE PORCENTAJES Y ACLARACIONES</u>	<u>CLASE DE PYME A LA QUE APLICA</u>	<u>FUENTE</u>
<b><u>Beneficios obtenidos para el empleado</u></b>	<b>Incentivos Monetarios</b>	Incentivos sobre unidades de producción.	De acuerdo a capacidad de la empresa	Pequeña y Mediana	Según consideraciones propias en base a la disponibilidad de las empresas
		Comisiones		Pequeña y Mediana	
		Aumentos por méritos		Pequeña y Mediana	
		Pago por horas extra	Hora extra pagada según la ley	Pequeña y Mediana	
		Seguro de vida	Según capacidad de la empresa	Mediana	
		Ayuda por nacimiento de los hijos		Mediana	
	<b>Incentivos No Monetarios</b>	Contar con una protección para cuando llegue la vejez.	De acuerdo a capacidad de la empresa	Pequeña y Mediana	
		Disfrutar los subsidios y beneficios fiscales que permiten las leyes respectivas.		Pequeña y Mediana	
		Actividades socioculturales y recreativas		Mediana	
		Campañas visuales		Pequeña y Mediana	
		Ayuda educativa		Mediana	
		Transporte a los empleados		Mediana	
		Descuentos en productos de la empresa		Pequeña y Mediana	
		Despensa		Mediana	
		Vacaciones y días feriados adicionales a los de la ley		Pequeña y Mediana	
		Exámenes médicos periódicos		Mediana	
		Clínica empresarial		Mediana	
		Permisos con goce de sueldo		Pequeña y Mediana	
		Uniformes		Pequeña y Mediana	
		Ayuda para guardería		Mediana	
Contar con vacaciones y tiempo libre adicional al de ley.	Pequeña y Mediana				

<b><u>Beneficios obtenidos para la empresa</u></b>	<b>Incentivos Monetarios</b>	Reducir los índices de rotación y ausentismo del personal.	Reducción en un 6%	Pequeña y Mediana	Obtenido según referencia del caso de la empresa MASTER COPY (mediana)
		Aumento de la Productividad	Aumento en un 6%	Pequeña y Mediana	
		Mayor eficiencia en los planes de mejora	Aumento en un 4%	Pequeña y Mediana	
	<b>Incentivos No Monetarios</b>	Prevenir y neutralizar insatisfacciones de los empleados que pueden derivar en conflictos laborales y sindicales.	De acuerdo a capacidad de la empresa -	Pequeña y Mediana	Obtenidos según casos de empresas que han implementado practicas de RSE
		Adquirir una ventaja que facilite el reclutamiento, la contratación y la permanencia del personal en la organización.		Pequeña y Mediana	
		Elevar la calidad de vida de los empleados y de sus familias.		Pequeña y Mediana	
		Propiciar la identificación de los empleados con la empresa.		Pequeña y Mediana	

## f) Política pública



Para esta área de RSE es importante retomar que la empresa debe de invertir en estar actualizando su conocimiento en cuanto a nuevas estrategias de competitividad en el mercado, formación externa de su personal para poder incluir dentro de la empresa conocimientos, técnicas y demás temáticas que puedan transformarse en acciones que le generen valor agregado a la misma.

La empresa también debe de visualizar que mediante la participación en este tipo de actividades externas puede conocer ideas, formas de proceder, experiencias etc. de otras entidades, de esta forma puede atesorar experiencias que puedan servirle en un futuro y poder sondear posibles y futuras alianzas empresariales.

De acuerdo al cronograma de conferencias a nivel nacional, centroamericano y latinoamericano que establece FUNDEMAS, este tipo de eventos son organizados por lo general cada 2 meses, permitiendo que las empresas y demás personas interesadas puedan tener acceso a las presentaciones de dichas conferencias mediante su sitio web. El costo de cada una de estas conferencias oscila entre los \$400 y \$600, dependiendo del tipo de conferencia y del estar asociados o no en FUNDEMAS (para los socios hay precios especiales). También hay otro tipo de eventos bajo esta línea que son promovidos por otras entidades ya sean gubernamentales o no gubernamentales (CONAMYPE, ANEP, etc.) en donde posiblemente puedan haber menores o mayores costos, incluso pudiesen haber eventos patrocinados por el MINEC, por lo tanto las pymes deben estar al tanto de este tipo de oportunidades y aprovecharlas, sobre todo porque muchos de estos eventos ofrecen diferentes facilidades a las pymes para que éstas puedan participar de dichos eventos.



Debido a que no todas las PYMES tienen la misma disponibilidad de recursos para poder invertir de lleno en actividades de este tipo, recomendamos lo siguiente:

Tipo de PYMES	Cantidad de conferencias	Cantidad de participantes	Monto total
Pequeña	1-3	1 persona	\$500 - \$1500
Mediana	2-5	1-2 personas	\$1000 - \$2500

Esto es un aproximado, tomando en cuenta que las pequeñas empresas poseen menos recursos para invertir en estas actividades; sin embargo el hecho de que vayan poco a poco participando en este tipo de eventos les fomenta una cultura de formación constante y hábitos de convivencia con otras empresas.

En el caso de las medianas empresas, ya se cuenta con un poco más de disponibilidad para invertir en política pública; sin embargo, por algún motivo no pudiesen hacerle frente con la recomendación sugerida, pueden adoptar las cantidades y montos establecidos para las pequeñas empresas, lo importante es no dejar perder el hábito de formación y reunión con otras entidades empresariales.

### 7.1.3 Imprevistos



Los imprevistos que se manejan dentro de un proyecto dependen del monto de la inversión, así como también la naturaleza del mismo y del área del negocio, es decir los riesgos normales en que incurre el inversionista.

En este término cabe hacer referencia a:

- Imprevisión, “falta de acción de disponer lo conveniente para atender a contingencias o necesidades previsibles” lo cual no es lo mismo que imprevisto, puesto que en la ejecución del presupuesto los imprevistos están determinados y se tiene plena seguridad de su presencia ya que es un riesgo normal en todo el desarrollo del proyecto.
- Sobrecosto: valor adicional a todos los costos presupuestados que son necesarios para dar término a la obra, del cual se espera un retorno.



Los IMPREVISTOS generalmente se manejan como un fondo rotario, es decir, un fondo que le permita al gerente del proyecto cubrir situaciones inesperadas como:

- Atrasos por efecto de entidades externas
- Accidentes de trabajadores
- Planes de acción adicionales
- Requerimientos legales adicionales
- Contrataciones extra
- Demoras en gestiones estratégicas, etc.

Este monto siempre es utilizado en el desarrollo del proyecto, ya que, siempre se presenta un porcentaje de incertidumbre durante la ejecución del proyecto.

**Recomendación internacional sobre determinación de los imprevistos:**

De acuerdo al estudio de pre factibilidad de un proyecto para la prestación de servicios de acabados para vivienda de interés social en Bogotá, se manejan escenarios pesimista, normal y optimista; sin embargo este porcentaje de imprevistos también está determinado o fijado entre los actores del proyecto mismo dependiendo el grado de exactitud y rigurosidad exigido por el proyecto mismo. Los porcentajes que ellos manejaron son: (estos porcentajes son aplicados sobre los costos directos del proyecto).

Porcentaje Optimista (alto nivel de rigurosidad)	Porcentaje Normal (nivel medio-bajo de rigurosidad)	Porcentaje Pesimista (nivel bajo de rigurosidad)
0.506%	5.75%	6%

**Determinación de imprevistos para el Sistema de Gestión de RSE:**

Para la determinación del porcentaje de imprevistos del proyecto se debe tomar en cuenta que:

- El proyecto es de carácter más social
- En el salvador el porcentaje de imprevistos manejado es del 5%
- Son pymes de diferente categoría las que asumirán este porcentaje de imprevistos
- El monto de la inversión no es muy elevado
- El nivel de rigurosidad del proyecto no es alto
- Los tipos de imprevistos que pueden surgir no influirían directamente de tal forma de detener la puesta en marcha del proyecto

Por lo tanto, se recomienda que porcentaje de imprevistos oscile entre un 4.1% (que es la media de los porcentajes presentados en la tabla anterior) y un 5.75% que corresponde a un porcentaje normal de imprevistos.

Las PYMES que poseen recursos más limitados pudiesen optar por el porcentaje menor y las pymes con más disponibilidad o solvencia de recursos monetarios optar por el porcentaje mayor, esto queda a discreción de cada una de las empresas en cuestión; sin embargo, es importante hacer la aclaración que los cálculos a partir de este porcentaje están sujetos o dependerán del contexto que envuelva a la empresa al momento de realizar una inversión de este tipo para este tipo de proyectos.

A modo de tomar un dato para realizar los calculas más adelante y debido a que la mayoría de los proyectos manejados en El Salvador el porcentaje estimado para imprevistos asciende al 5% de los costos fijos directos (que son de \$8,588.04 los costos fijos), por lo tanto el monto de imprevistos asciende a \$429.40

#### ❖ RESUMEN DE INVERSION

Las inversiones fijas que se resumen a continuación, son planteadas en base al contexto que se explicó al inicio del apartado (las PYMES no poseen ningún tipo de equipo y espacio para llevar a cabo las prácticas de RSE planteadas en el Sistema de Gestión de RSE).

#### **Detalle de Inversión Fija Cuantificable Tangible e Intangible**

<b>INVERSIONES DEL SISTEMA DE GESTION DE RSE</b>	
<b>RUBRO</b>	<b>COSTO (\$)</b>
Inversión Fija Tangible	
Equipo y materiales	\$805.74
Mobiliario y equipo de oficina	\$4,985.70
Insumos de oficina y papelería	\$59.20
Sub Total	\$5,850.64
Inversión Fija Intangible	
Investigación y estudios previos	\$0
Administración del proyecto	\$200
Capacitaciones	\$2,537.44
Sub Total	\$2,737.44
<b>Total inversión fija</b>	<b>\$8,588.08</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>\$429.40</b>
<b>TOTAL DE INVERSION FIJA DEL SISTEMA DE GESTION DE RSE</b>	<b>\$9,017.48</b>

## **Detalle de Inversión Variable Intangible**

### **7.2 Capital de Trabajo**



El capital de trabajo (también denominado capital corriente, capital circulante, capital de rotación, fondo de rotación o fondo de maniobra), lo considera como aquellos recursos que se requieren para poder operar, al inicio de sus operaciones o hasta que pueda solventar sus gastos.

El capital de trabajo también lo conforma el efectivo en caja que necesita la empresa durante el año fiscal para hacer frente a los gastos en bienes convertibles o consumibles que se pudiesen presentar en el corto plazo, los cuales no son sujeto de depreciación.

Por lo tanto se detallaran los bienes consumibles que se recomiendan para las PYMES, para que así las PYMES tengan el efectivo en caja necesario para estos.

#### **7.2.1 Detalle de bienes consumibles**

A continuación se listan los bienes consumibles que se proponen en el proyecto, así como también su uso/utilidad, para que la PYME decida si es necesario adquirirlos o si ya cuenta con ellos.

<b>Bien consumible</b>	<b>Descripción de Uso/ Utilidad</b>
Vestimenta	Para evitar la posible contaminación del producto alimenticio y deberá de ser de uso exclusivo para el trabajo. Así se evitaran multas para la empresa por inadecuadas prácticas de manufactura.
Delantal de PVC	Para proteger al empleado de salpicaduras de líquidos de los productos, estipulado en el programa de seguridad industrial de público interno.
Gorros desechables	Para cubrir el cabello de los trabajadores y este no caiga sobre los alimentos evitando así multas para la empresa por inadecuadas prácticas de manufactura.
Lentes claros	Para proteger la vista del empleado de cualquier peligro. Estipulado en el programa de seguridad industrial de público interno.
Botas de PVC alto 16" color blanco	Para brindar comodidad y protección al empleado de posibles accidentes eléctricos. Estipulado en el programa de seguridad industrial de público interno.
Mascarillas desechables	Como medida de seguridad y protección importante para el personal sanitario, ya que reduce el riesgo de contaminación tanto ambiental, como por exposición a los contactos con fluidos corporales que puedan ser patógenos. Estipulado en el programa de seguridad industrial de público interno.
Guantes desechables de Látex	Como medida de confort, impermeabilidad y alta resistencia a la punción, brindando protección a las manos del empleado. Estipulado en el programa de seguridad industrial de público interno.
Gastos de reuniones	Gastos en los que se incurriría para llevar a cabo las reuniones como: bonos por reuniones (dietas por cada reunión que se lleve a cabo y de acuerdo a resultados esperados y obtenidos), comida para las reuniones (posiblemente si las reuniones fueran en el almuerzo, para aprovechar el tiempo y no perjudicar las obligaciones laborales), otros incentivos monetarios, etc.

Luego de haberlos listado los bienes consumibles (ver respectiva cotización en anexo #6), se procede a cuantificarlos.

La cantidad de estos bienes consumibles a adquirir se ha calculado en base a la cantidad mínima de empleados que pudiesen existir en una PYME (11 empleados), y dependiendo del tamaño de la pyme en particular en la que se esté implementando el Sistema de Gestión de RSE, solo se hará la respectiva conversión.

Equipo	Cantidad	Unidad de Compra	Costo Unitario	Costo Total
Vestimenta	22	Unidad	\$15.00	\$330.00
Delantal de PVC	22	Unidad	\$2.50	\$55.00
Gorros desechables	200	Unidad	\$0.10	\$20.00
Lentes claros	22	Pares	\$1.81	\$39.82
Botas de PVC alto 16" color blanco	11	Pares	\$9.45	\$103.95
Mascarillas desechables	200	Unidad	\$0.13	\$26.00
Guantes desechables de Látex	11	Caja 100 U.	\$6.00	\$66.00
Gastos de reuniones al año	4 reuniones/mes	-	\$50/reunión	\$2,400
Total				\$3,040.77

Por lo tanto el capital de trabajo del proyecto recomendado para las PYMES (teniendo en cuenta la cantidad de empleados mínima), asciende a **\$3,040.77**

## 8. BENEFICIOS DEL SISTEMA DE GESTION DE RSE

Implementar el Sistema de Gestión de RSE en las PYMES conlleva beneficios para el interior de las PYMES, pero estos beneficios del Sistema de Gestión de RSE no se quedan solo en el interior de las PYMES, sino que también se extiende a su exterior, beneficiando a la sociedad; contribuyendo así a un desarrollo sostenible tanto de la empresa, como de la sociedad.

### 8.1.1 Beneficios adquiridos por las PYMES derivados del Sistema de Gestión de RSE

Las principales razones por las cuales las PYMES incorporan prácticas de RSE en su gestión son buscando beneficios económicos, aunque también puede ser motivadas por razones de índole ético, que repercuta en su reputación.

Se analizaron una serie de casos en un estudio<sup>21</sup> realizado por Vives, en el que empresas que han recibido apoyo a través de proyectos FOMIN<sup>22</sup> para la implementación de programas de RSE en su empresa (ver anexo n° 7), de este análisis se desprende que el

<sup>21</sup> Responsabilidad social de la empresa en las PYME de Latinoamérica, desarrollado en el 2,005.

<sup>22</sup> Fondo Multilateral de Inversiones.

impacto sobre la competitividad de la PYME se materializa principalmente en tres beneficios:

- a) Incremento en los ingresos
- b) Reducción de costos operativos o financieros y/o Acceso al capital
- c) Mejora de la reputación y de la licencia para operar.

A continuación se presenta el resumen de casos con los principales beneficios que las PYMES recibieron luego de haber incorporado prácticas de RSE en su gestión:

Beneficio	Caso	Beneficio específico	Monto
Incremento en ingresos debido a un mayor volumen de ventas o a mayores precios.	<b>Mater Copy (México):</b> Mejora de la función comercial como consecuencia de la mejora en la estrategia y en la estructura organizativa.	- ↑ en 13% de ventas anuales	\$250,796.46
		- ↓ en 5% en Rotación Laboral - ↑ en 8% en Productividad	-
	<b>Constructora Disa (El Salvador):</b> Acceso a nuevos mercados como consecuencia de la reputación de la empresa y de la mejora en la prevención de riesgos laborales.	- ↑ en 100% de ventas anuales.	\$5,200,000.00
		- ↑ en 60% en invitaciones de licitaciones recibidas	-
	<b>Igarai (Brasil):</b> Aumento de facturación como consecuencia de un cambio de la imagen de la empresa basada en su visión de RSE.	- ↑ en 15% de ventas anuales	\$923,902,00
		- ↑ de compromiso de los trabajadores	-
Reducción de costos Operativos.	<b>Inmepar (Chile):</b> Disminución de costos operativos como consecuencia de la sistematización de procesos y el control de gestión que mejoran la gestión de riesgos, vinculados a mejoras en la productividad. <b>SERDI (El Salvador):</b> Disminución del costo de materias primas como consecuencia de la reutilización de materiales, vinculados a la ecoeficiencia. <b>DISA (El Salvador):</b> Disminución del costo de multas o infracciones (ver anexo n°8) por incumplimiento de la normativa de prevención de riesgos laborales, Vinculados a la mejora de la gestión de riesgos. Los montos de los ahorros comprenderán desde lo mínimo de las multas leves (\$830.72) hasta lo máximo de las multas muy graves (\$5,815.04)	- ↑ de confianza de clientes	-
Reducción costos financieros o mejora de acceso al capital.	<b>Master Copy (México):</b> Mejora del acceso a crédito bancario y de proveedores como consecuencia de la mejora de la capacidad de planeación estratégica de la PYME y de la existencia de un plan estratégico de negocio a 5 años.		
Mejora de la reputación y licencia para operar.	<b>DISA (El Salvador):</b> Mejora de las relaciones con clientes y autoridades a través del programa de donaciones estratégicas. Mejora de las relaciones con la comunidad a través del programa de relaciones filantrópicas. Mejora de las relaciones con trabajadores a través del programa de voluntariado para alfabetización. <b>Serdi (El Salvador):</b> Mejora de las relaciones con la comunidad a través de un programa de recogida de basuras.		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los casos de empresas que han incorporado prácticas de RSE

### 8.1.2 Beneficios adquiridos por las Sociedad derivados del Sistema de Gestión de RSE

Al incorporar las PYMES prácticas de RSE en su gestión, la sociedad recibe indirectamente muchos beneficios. El modo como se beneficia la sociedad es diferente para cada uno de los diferentes grupos de interés externos de la empresa.

Por lo cual a continuación se presentan los beneficios con las respectivas acciones y costos que los generan. Estos beneficios se han cuantificado mediante una estimación.

Los costos de llevarlos a cabo los planes se han obtenido a partir del foro FERSE<sup>23</sup> en el cual se obtuvo un costo promedio de llevar a cabo el plan, a partir de un rango proporcionado mediante el foro.

Publico de Interés	Beneficio específico	Tipo de plan	Costo anual (de la empresa)	Beneficio Anual (a la sociedad)
Comunidad	- Reducción de Analfabetismo	Programa de Alfabetización	\$600	-
	- Reducción de Hurtos y Robos en la zona.	Programa de iluminación de calle cercana a la empresa	\$300	\$500
Empleados	- Aumento de ingresos percibidos al mes	Programa de Incentivos	\$6,000	\$5,500
	- Ahorro en gastos de cuidado de niños y reducción de preocupación del empleado.	Programa de guardería a empleados	\$5,000	\$15,000
	- Reducción de desempleo en mujeres. Otorgándoles salario	Adopción de Políticas de Genero	\$0	\$18,240
	- Reducción de desempleo en personas discapacitadas.	Adopción de Políticas no discriminación contra personas discapacitadas	\$0	\$13,680
	- Ahorro en consultas médicas y medicinas	Programa clínica empresarial	\$7,000	\$30,000
	- Ahorro en gastos por alimentación.	Programa de despensa alimenticia.	\$10,000	\$10,000
	- Aumento en la confianza en el trabajo y reducción de accidentes laborales.	Programa de seguridad Industrial	\$700	-
	- Ahorro en gastos por recién nacido.	Programa de ayuda por nacimiento de hijos	\$2,000	\$2,000
Medio Ambiente	- Reducción de niveles de contaminación del medio ambiente	Programa de control de emisiones	\$3,000	-
	- Eliminación de focos de contaminación e infección.	Programa de reciclaje y disposición adecuada de residuos.	\$2,500	-
<b>TOTAL</b>			<b>\$37,100</b>	<b>\$94,920</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los casos de empresas que han incorporado prácticas de RSE

<sup>23</sup> FERSE: "Foro Empresarial de Responsabilidad Social Empresarial" llevado a cabo en El Salvador en 2011.

## 9. FUENTES DE FINANCIAMIENTO



La presente sección consistirá en el establecimiento de las fuentes de financiamiento para poder llevar a cabo el proyecto; por las características planteadas sobre dicha iniciativa:

- Se adoptará de acuerdo a las circunstancias específicas de cada empresa que del sector en estudio
- A pesar de que cada una de las empresas buscan como fin último la rentabilidad del negocio; este sistema va más enfocado en la sostenibilidad que en la rentabilidad a través del tiempo, esto supone dificultades para el financiamiento a través de la Banca tradicional, por lo que nos lleva a analizar otras posibles fuentes de financiamiento del proyecto como son la incorporación a entidades externas que puedan financiar parte de la inversión descrita con anterioridad.
- Estas gestiones de financiamiento corresponden a cada entidad empresarial según convenga e intereses propios de la compañía

A continuación se presenta el total del monto de la inversión del Sistema de Gestión de RSE:

INVERSION TOTAL DEL SISTEMA DE RSE		
Rubro	Monto	Porcentaje
Inversión Fija del proyecto	\$9,017.48	74.78%
Capital de trabajo	\$3,040.77	25.22%
<b>Total</b>	<b>\$12,058.25</b>	<b>100%</b>

### 9.1.1 Posibles fuentes de financiamiento

<u>Áreas de RSE</u>	<u>Acciones que pretenden acatarse</u>	<u>Posibles fuentes de financiamiento</u>
<b>Gobernabilidad</b>	- Elaboración de un Código de Principios - Selección y Descripción de Medios de Comunicación Interna	- Cada una de las pymes asumirán este financiamiento, ya que es propio de sus valores corporativos y las maneras que se utilizarán para la difusión de la información.
<b>Público Interno</b>	- Programa de Capacitación - Documento que contenga los	- Con respecto a las capacitaciones, alrededor del 80% puede ser

	<p>Derechos y Obligaciones de los trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Seguridad Ocupacional</li> <li>- Programa de Estímulos para los trabajadores</li> </ul>	<p>financiada por INSAFORP, de ser necesario, FEPADE y FUNDEMÁS pueden brindar este tipo de capacitaciones a costos preferenciales para las pymes asociadas a su gremio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Referente al Documento de derechos y obligaciones de los trabajadores, al programa de seguridad ocupaciones y al programa de estímulos corren por cuenta de la empresa.</li> </ul>
<b>Mercadeo Responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Producto, Publicidad, Servicio y Atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estas acciones serán financiadas por la empresa misma, ya que es un plus más para el producto y corre por cuenta de la empresa que lo oferta.</li> </ul>
<b>Medio Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de emergencias ante cualquier desastre natural</li> <li>- Políticas orientadas al uso correcto de los recursos (energía, agua y materiales)</li> <li>- Programas de reciclado</li> <li>- Certificaciones a las que puede aplicar (establecimiento de requisitos mínimos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los puntos señalados para el área de medio ambiente serán financiados por la propia entidad empresarial; sin embargo, con la parte de certificaciones puede abogarse a FUNDEMÁS para tener acceso a una guía del cumplimiento de requisitos mínimos para optar por una determinada certificación.</li> </ul>
<b>Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prácticas de Inversión Social que formalice su compromiso con la comunidad</li> <li>- Políticas de Apertura a Estudiantes o Personas externas a la empresa</li> <li>- Apertura a posibles alianzas empresariales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estas acciones correspondientes al área de comunidad también serán financiadas por las pymes; sin embargo, la obtención de beneficios cualitativos puede llegar a ser notoria con el paso del tiempo.</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Selección de Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No habrá financiamiento para esta área. (tal vez en papelería)</li> </ul>
<b>Política Pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Apertura a Foros o Eventos empresariales (hacer hincapié en la inclusión de personas pertenecientes a todos los niveles de la empresa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con respecto a la participación de la empresa en foros, charlas, u otro tipo de actividades formativas externas; estas pueden ser financiadas en su totalidad por la empresa, también pueden buscar ayuda (descuentos especiales) con la entidad que estará brindando el evento, reduciendo así el monto de inversión en concepto de política pública.</li> </ul>



OTRAS INVERSIONES	Posibles fuentes de Financiamiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos y materiales</li> <li>- Mobiliario, equipo de oficina, software y otros</li> <li>- Insumos de oficina y documentos en físico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todo lo que se pretende invertir en concepto de estos rubros correrá por parte de la empresa ya que son gastos muy propios de la misma. Todo esto deberá ser contemplado en el presupuesto de ventas, según lo propuesto en el diseño del sistema de gestión.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## 10. EVALUACIONES DEL PROYECTO

Dentro de esta etapa del proyecto, se presentan 3 evaluaciones que permitirán el establecimiento de criterios de evaluación que permitan dimensionar la magnitud del proyecto bajo la perspectiva: Económica-Social, Medio ambiental, y de Género.

La evaluación económica interna que recibirá la empresa no se realizará, debido a que los beneficios derivados de este Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial serán en magnitudes diferentes para cada empresa que implementará este Sistema de Gestión, estos beneficios que percibirá la empresa además no pueden ser calculados debido a que dependen de muchos factores, como lo son el entorno económico y social de la empresa.

### 10.1 Evaluación Económica - Social

Al evaluar económicamente el proyecto, se evaluará solamente los beneficios que recibirá la sociedad derivados de la implementación de este Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial.

Para realizar esta evaluación económica-social se tomarán los siguientes datos:

- El costo total de inversión fija del Sistema de Gestión de RSE (\$9,017.48)
- El costo anual aproximado que implicaría a la empresa ejecutar los diferentes planes de Responsabilidad Social Empresarial. (\$37,100.00)
- El capital de trabajo del Proyecto (\$3,040.77)
- El beneficio anual Estimado que recibiría la Sociedad derivados de implementar los diferentes planes de Responsabilidad Social Empresarial. (\$94,920.00)

Dónde:

C: costo total de inversión + costo anual aproximado de planes + capital de trabajo

B: beneficio anual estimado recibido por la sociedad.

Esta evaluación económica-social se hará en tres escenarios posibles:

- Escenario “Optimista”: la empresa ya cuenta con el equipo y materiales de la inversión fija inicial, es decir, ya cuenta con las condiciones para echar a andar los planes de RSE (costo total fija de inversión = \$0)
- Escenario “Pesimista”: La empresa no cuenta con ningún equipo ni material necesario para echar a andar los planes de RSE, por lo tanto tiene que asumir el costo total de la inversión fija inicial (costo total fija de inversión = \$9,017.48)
- Escenario “Normal”: la empresa cuenta con el 50% del equipo y materiales de la inversión fija inicial, por lo tanto solo tocará aportar la otra mitad (costo total de inversión = \$4,508.74)

Evaluación de escenarios:

1) Escenario Optimista:

$$B/C = \frac{94,920}{0 + 37,100 + 3,040.77} = 2.36$$

Lo cual significa: Por cada dólar (\$1) que la empresa invierte en programas de Responsabilidad Social Empresarial del Sistema de Gestión de RSE, la Sociedad (empleados, comunidad, medio ambiente) percibe un beneficio de un dólar con treinta y seis centavos (\$1.36)

2) Escenario Pesimista:

$$B/C = \frac{94920}{9,017.48 + 37,100 + 3,040.77} = 1.93$$

Lo cual significa: Por cada dólar (\$1) que la empresa invierte en programas de Responsabilidad Social Empresarial del Sistema de Gestión de RSE, la Sociedad (empleados, comunidad, medio ambiente) percibe un beneficio de noventa y tres centavos (\$0.93)

3) Escenario Normal:

$$B/C = \frac{94920}{4,508.74 + 37,100 + 3,040.77} = 2.13$$

Lo cual significa: Por cada dólar (\$1) que la empresa invierte en programas de Responsabilidad Social Empresarial del Sistema de Gestión de RSE, la Sociedad (empleados, comunidad, medio ambiente) percibe un beneficio de un dólar con trece centavos (\$1.13)

Además de la cuantificación de las acciones en materia de RSE también es importante evaluar a nivel social el proyecto, por lo que, a continuación se detallan aspectos positivos y negativos del proyecto con respecto a los involucrados que pretende abarcar el proyecto:

<b>EVALUACION SOCIAL</b>		
<b>INVOLUCRADOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>	<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>
<b>Comunidad</b>	La empresa puede lograr mediante la RSE una apertura directa con las comunidades aledañas a la ubicación de la empresa; esto le permitirá tener una imagen responsable socialmente que le facilitará la apertura a este mercado específico y obtener de forma directa o indirectamente el visto bueno de las operaciones de la empresa	La capacidad que la empresa tenga es una limitante para determinar que tanto se quiere invertir en la comunidad, por lo que las acciones dirigidas a la misma pueden ser altamente cuestionadas ya que la inversión es puramente para entes externos a la empresa.
<b>Clientes</b>	La empresa será capaz de proporcionar a sus clientes una razón social por la cual preferir sus productos; proporcionará la imagen de una empresa responsable que piensa en el bienestar humano y no solo propiamente en una actividad comercial. El cliente reconoce a la empresa como una entidad estable y con solvencia para poder adoptar un enfoque de apertura hacia adentro como hacia afuera de la empresa.	El cliente tiene ya formada una imagen de la empresa y en muchas ocasiones tratar de persuadirla o cambiarla trae consecuencias contradictorias; el cliente puede que esté más interesado en el producto en sí mismo que en otros agregados; sin embargo se considera que el riesgo es mínimo
<b>Proveedores</b>	El enfoque que abarca la RSE permite que la empresa evalúe cuantitativa y cualitativamente la conveniencia de sus proveedores, bajo los criterios no solo del precio, sino de las condiciones cualitativas	La dificultad radica más en la determinación de políticas para la selección de dichos proveedores, ya que deben de ser tomados en cuenta aspectos cualitativos de dicho

	que ofrece el proveedor directa e indirectamente tengan que ver con la RSE	proveedor y poder evaluarlos bajo una perspectiva que hasta el momento ha sido desconocida
<b>Empleado</b>	Se trata al empleado como una persona importante y valiosa para la empresa, no como una máquina, se muestra interés por el bienestar del empleado, brindándole las condiciones necesarias para que desempeñe su trabajo en un ambiente amigable y seguro. El trabajador siente que es tomado en cuenta y que sus ideas son escuchadas, se trata de un trabajo en equipo en donde todos son importantes. Aquí se incluye la importancia de la formación de los trabajadores y del establecimiento de los deberes y derechos que posee el mismo.	Requiere una inversión más elevada e incurrir en costos de oportunidad (en algunos casos) cuando se incluye al personal en otras actividades extra a las funciones de su puesto de trabajo. También requiere que una o varias personas esté encargadas del seguimiento de prestaciones adicionales que se otorgan a los empleados a fin de cuantificar y documentar posteriormente lo invertido.
<b>Otras empresas</b>	El incluir la RSE le otorga una ventaja competitiva a la empresa, en comparación con otras del mismo rubro, proyectando una imagen social tanto hacia afuera como hacia adentro y no solo una imagen comercial. Esto es percibido no solo por los clientes sino por sus trabajadores, por tanto, el otorgar este tipo de beneficios a los mismos puede ser crucial en la estabilidad laboral de la empresa, fomentando un compromiso empresarial de los empleados para con la entidad empresarial logrando que la misma pueda irse innovando y creciendo	Actualmente ya hay empresas que utilizan el concepto de RSE para lograr ventajas competitivas, también debe de tomarse en cuenta que existen otras empresas con capacidad económica superior por lo que tienen más recursos para poder invertir. Cabe mencionar que se puede caer en el error de imitar acciones de RSE de otras empresas, corriendo el riesgo de quedar bajo la sombra de otra empresa.

## **COMUNIDAD**

Este proyecto es propiamente de carácter social, por lo que, el principal beneficiario es la sociedad misma, especialmente y de forma más directa, las comunidades en los alrededores de estas entidades empresariales.

La RSE dedica un área completa referente a las acciones sociales destinadas a la comunidad, se destina un porcentaje del presupuesto del proyecto para poder ofrecer a la comunidad beneficios cualitativos y cuantitativos, por tanto, la cultura de una empresa responsable se podrá ver reflejada no solo a nivel interno sino también de forma externa; “Lo importante es que comprendamos que la RSE no es ayudar con lo que nos sobra, sino invertir en lo que nos hace falta”

## **CLIENTES**

La empresa a medida se va interesando por otros involucrados y no solo por si misma, va obteniendo una imagen más sólida, humana y solidaria, obteniendo así un plus que muchas veces puede ser decisivo al momento en que un cliente potencial quiera optar por un producto en específico. La satisfacción del cliente siempre ha sido uno de los criterios más determinantes y difíciles de controlar totalmente; sin embargo, la RSE permite que pueda hacer una apertura más directa con los mismos, el detalle que hay que tener en cuenta es que los beneficios no se percibirán directamente en un corto plazo, pero una vez posicionada la empresa bajo este criterio difícilmente abandone el espacio ganado en el mercado, siempre y cuando se practique la mejora continua y se haga uso totalmente aprovechado de los recursos ya existentes y la innovación al momento de renovar los mismos.

## **PROVEEDORES**

Como entidades empresariales existe un compromiso en dar lo mejor a los clientes, pero si se analiza la cadena completa, es necesario que las empresas analicen la forma de operar de sus proveedores para poder tener la certeza que los insumos que reciben de ellos cumplen los requisitos establecidos (depende que tipo de insumos sean, habrá que ser más rigurosos con los insumos comestibles o que participan de forma directa en el proceso). De preferencia las empresas socialmente responsables optaran por tener proveedores que no solo se adecuen en los precios sino también en la RSE que practican a nivel interno y

externos de la empresa. Por el momento esta es un área de RSE que no se ha trabajado mucho (la menos trabajada hasta el momento) por lo que constituye un reto incorporarla y mejorar así un eslabón más de la cadena de abastecimiento.

### **OTRAS EMPRESAS**

La estrategia de RSE permite crear y fortalecer los vínculos empresariales entre sí, fomentando una competencia más justa y un trabajo en equipo a favor de la sociedad.

Si la empresa misma se centra en los beneficios que podría obtener debe de recordar que el lograr una ventaja competitiva sustentable a través del tiempo posee un gran valor, ya que se le estaría apostando al sentido humano de la gente, eso sí, esto actuaría como un plus, algo adicional a todos los demás servicios de calidad que la empresa ofrezca.

Por tanto, hay una dualidad bajo este aspecto social, ya que, por una parte se logra el fortalecimiento empresarial y a la vez una conciencia que en esencia es capaz de ofrecer una ventaja competitiva cuando dicha estrategia es bien retomada. Al final las empresas, de una u otra forma, de forma directa e indirecta deberán ir buscando alianzas que beneficien tanto al sector empresarial como a la población en general.

### **EMPLEADOS**

Este aspecto social es uno por no decir el más importante de las áreas de RSE, no puede existir RSE a nivel externo sin antes practicarlo a nivel interno, especialmente con todos los empleados. Este proyecto ha sido elaborado bajo la perspectiva de obtener beneficios sociales dentro y fuera de la empresa, por lo tanto, en primer lugar busca la satisfacción del cliente interno, el bienestar del mismo, el poder propiciar un ambiente de trabajo adecuado para que pueda desenvolverse con libertad pero con responsabilidad. Puede asegurarse que se busca cuidar al trabajador, velar por su salud y sus intereses dentro y fuera de la empresa (en la medida de lo posible)

La estrategia de RSE incluye también el beneficio económico, a tiempo y justo para los trabajadores, así como una serie de prestaciones cualitativas y cuantitativas que buscan la estabilidad laboral del trabajador

En el estudio realizado por “the Medstat Group, junto a American Productivity and Quality Center” en 1996, encontró que los programas de beneficios en salud pueden disminuir los costos por cuidados en salud en un 30%. Así mismo el ISSS publicó recientemente en un periódico local que gasta \$33 millones anuales en cuidados por salud en accidentes de trabajo. Por lo tanto el beneficio indirecto que estaría recibiendo la sociedad por ahorros en cuidados de salud por parte del ISSS es de \$9.9 millones anualmente.

Este beneficio traducido a dinero puede ofrecer un panorama más certero y con una historial en el que pueda basarse, de tal forma que, los costos van bajando y a la vez se está cuidando al personal que labora en la empresa.

## **10.2 Evaluación Medio ambiental**

La evaluación medio ambiental se realiza con el fin de hacer un análisis de los factores del medio ambiente que se verán afectados con la implementación del Sistema de Gestión de RSE, para ello se deberán de identificar y evaluar los impactos ambientales asociados con la puesta en marcha del Sistema de Gestión de RSE.

Una de las áreas fundamentales del proyecto es el área de Medio ambiente ya que constituye uno de los pilares de la RSE, por ello, en su momento se determinaron acciones de medio ambiente que las empresas pueden acatar para poder tomar en cuenta dentro del operar de la empresa el impacto medioambiental como consecuencia del trabajo realizado en la planta; sin embargo esto no quiere decir que dentro de las evaluaciones del proyecto no tenga que ser retomado este criterio, por el contrario, esta evaluación contribuye a reafirmar la importancia que tiene la implementación del proyecto mismo, ya que está orientada a evidenciar que al implementar el proyecto se tienen impactos positivos (razón por la cual en la escala cuantitativa la mayor parte de los valores es cero) dándole soporte al mismo.

### IDENTIFICACION DE IMPACTOS

Consiste en la identificación del mayor número posible de impactos ambientales, reales o potenciales, positivos y negativos, asociados al proyecto, dando especialmente mayor énfasis a los impactos negativos. Cabe señalar que debido a que el Sistema de Gestión de RSE es un proyecto de gestión integral, este no ocasionara daños negativos al medio

ambiente, más bien impactara positivamente al medio ambiente reduciendo los negativos que pudiesen estar causando las empresas.

Para la identificación de impactos se señalaran los elementos siguientes:

- **Acción:** Es el conjunto de actividades necesarias para la ejecución del proyecto
- **Efecto:** Es el proceso físico, biótico, social económico o cultural que puede ser activado, suspendido o modificado por una determinada acción del proyecto y puede producir cambios o alteraciones que gobiernan la dinámica de los ecosistemas.
- **Impacto:** Es el cambio neto o resultado final (benéfico o perjudicial) que se produce en alguno de los elementos ambientales por una determinada acción del proyecto.

AREA DE RSE	ACCION	EFECTO	IMPACTO
Medio Ambiente	Manejo de Residuos Sólidos	Utilización de botadero controlado	Foco de infección y contaminación controlado.
	Colocación de recipientes de captación de agua.	Utilización de aguas lluvias para algunas actividades	Ahorro de agua potable.
Publico interno	Empleados utilizando equipo de protección personal	Mayor higiene y seguridad industrial en las empresas	Salud Humana de los empleados mejorada.
Comunidad	Participación activa en campañas de siembra de árboles	Generación de flora ambiental.	Mejoramiento de ecología ambiental.
Proveedores	Aplicación de criterios ambientales a proveedores.	Proveedores ofreciendo productos amigables con el medio ambiente	Reducir contaminación ambiental.

### EVALUACION DE IMPACTOS

Los impactos identificados se deben evaluar. Para evaluarlos los impactos del presente Sistema de Gestión de RSE se utilizará la técnica cuantitativa que es una adaptación del método MEL-ENEL (PREEICA, 1999, Métodos de evaluación de Impacto Ambiental), combinando con datos del Castro (et. Al., 1998) y de la ayuda práctica de la norma ISO 14000t. La técnica se describe a continuación:

Para la valoración cuantitativa de los impactos ambientales se debe determinar el Valor Indica Ambiental (VIA). La valoración se debe realizar con la ayuda de la matriz de calificación de Impacto Ambiental considerando los siguientes criterios:

- **Variación de la calidad ambiental:** Es una medida de los cambios experimentados por cada componente ambiental debido al impacto generado. Puede ser positivo (aquellos impactos que se refieren a modificaciones que resultan en ganancias o beneficios para el



medio ambiente), o negativo (aquellos impactos que se refieren a modificaciones que resultan en pérdidas o costos para el medio ambiente).

- Escala del impacto: Se considera en este criterio las cercanías a lugares protegidos, Recursos naturales y/o culturales sobresalientes o en el caso a poblaciones humanas.
- Gravedad del impacto: Indica la utilización de recursos naturales, la cantidad y calidad de efluentes, emisiones y residuos que genera la empresa y la probabilidad de riesgo para la salud de la población humana.
- Duración del Impacto: Tiempo de duración del impacto, considerando que no se apliquen medidas correctivas del impacto.
- Dificultad para cambiar el impacto: Grado en que los efectos sobre el medio ambiente resulten polémicos o dudosos e involucren riesgos desconocidos. Es el grado de reversibilidad del impacto y tiempo requerido para su mitigación, a través de medidas naturales o inducidas por el hombre.
- Momento en que se manifiesta: Es la probabilidad de ocurrencia de un impacto como consecuencia de una actividad u operación industrial, esto en la búsqueda de su prevención.

Cada uno de los impacto deben de calificarse tomando en cuenta los criterios descritos anteriormente, esta calificación se anotará en la Matriz de calificación de Impactos.

#### CRITERIOS PARA LA EVALUACION DE IMPACTOS AMBIENTALES

CLASIFICACION	ESCALA	SIGNIFICADO
<b>VARIACION DE LA CALIDAD AMBIENTAL</b>		
Positiva	0	Gananciosa o benéfica para el medio ambiente
Negativa	3	Pérdidas o costos para el medio ambiente.
<b>ESCALA DEL IMPACTO</b>		
Mínimo bajo	0	Es puntual dentro de los límites de la acción que lo genera.
Medio y/o alto	1	El impacto está dentro de la zona de la empresa.
Notable o muy alto	2	El impacto trasciende de la zona de la empresa y es de interés municipal
Total	3	La zona del impacto trasciende a los límites normales y se convierte en peligro nacional.
<b>GRAVEDAD DEL IMPACTO</b>		
Intrascendente	0	Produce cambios sobre el medio ambiente.
Moderado	1	Produce cambios ya sea indirectos como indirectos sobre el medio ambiente, pero no son trascendentes.
Severo	2	Produce cambios tanto directos como indirectos sobre el medio ambiente que urgen se solución, pero están bajo los límites permisibles.
Critico	3	Magnitud es superior al umbral y de urgencia extrema de solución, que requiere atención inmediata.

<b>DURACION DEL IMPACTO</b>		
Fugaz	0	Menor a un año
Temporal	1	De 1 a 3 años
Prolongado	2	De 4 a 10 años.
Permanente	3	Alteración Infinita
<b>DIFICULTAD PARA CAMBIAR EL IMPACTO</b>		
Recuperable	0	Si se elimina la acción que causa el impacto y automáticamente éste desaparece.
Mitigable	1	Si al eliminar la causa del impacto hay que esperar un lapso de tiempo corto (1 a 6 meses) para que este desaparezca.
Reversible	2	Si elimina la acción causante del impacto, debe transcurrir un período largo de tiempo (6 meses en adelante) para que el impacto desaparezca.
Irreversible	3	Nunca desaparece el impacto aunque se apliquen medidas correctivas.
<b>MOMENTO EN QUE SE MANIFIESTA</b>		
Inmediato	0	Los efectos del impacto son inmediatos
Corto plazo	1	Los efectos se proveen en corto plazo (1 a 4 años)
Mediano plazo	2	Debe de transcurrir un tiempo considerable (de 5 a 10 años) para que se observen los efectos.
Largo plazo	3	El tiempo para observar los efectos es de largo plazo ( mayor de 10 años)

### PRIORIZACIÓN DE LOS IMPACTOS

El cálculo del Valor del Índice Ambiental (VIA), para cada impacto, se realizará utilizando la siguiente fórmula:

$$VIA = \frac{V + E + G + D + C + M}{6}$$

En donde:

- V: Variación de la calidad ambiental.      E: Escala del Impacto  
 G: Gravedad del impacto                      D: Duración del impacto  
 C: Dificultad para cambiar el impacto      M: momento en que se manifiesta

Para la evaluación de los impactos deberá compararse el VÍA obtenido con las categorías o rangos establecidos para la calificación ambiental de cada impacto, presentado en el siguiente cuadro:

<b>Rangos de Valores de Evaluación Ambiental</b>			
criterio	Rango	Valor (VIA)	Calificación
Calificación Ambiental	1	0.00 – 0.60	Impacto Insignificante
	2	0.61 - 1.20	Impacto Mínimo
	3	1.21 – 1.80	Mediano Impacto
	4	1.81 – 2.40	Impacto Considerable
	5	2.41 – 3.00	Gran Impacto

### MATRIZ DE CALIFICACION DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES

IMPACTO	V	E	G	D	C	M	VIA
Foco de infección y contaminación controlado.	0	0	0	1	0	0	0.17
Ahorro de agua potable.	0	0	0	1	0	0	0.17
Salud Humana de los empleados mejorada.	0	0	0	1	0	0	0.17
Mejoramiento de ecología ambiental.	0	0	0	1	1	1	0.50
Reducir contaminación ambiental.	0	0	0	1	1	1	0.50

### ANALISIS DE LOS IMPACTOS

- Como se puede observar todos los impactos generados por el Sistema de Gestión de RSE son impactos insignificantes vistos desde el punto de vista que pueden dañar el medio ambiente. Por el contrario, estos impactos son beneficiosos para el medio ambiente ya que buscan la preservación del medio ambiente de manera sostenible en el tiempo.
- Además, mediante una correcta gestión ambiental y sanitaria dentro de la empresa se pueden reducir los costos financieros en las PYMES asociados a multas o infracciones<sup>24</sup> por un indebido proceder de las PYMES. La suma de los ahorros (multas que se dejarían de imponer a las PYMES) sería desde \$830.72 hasta \$5,815.04.

### **10.3 Evaluación de Género**

#### Resultados del Diagnóstico

Para poder evaluar el proyecto desde la perspectiva de Género, es importante tomar en cuenta los resultados obtenidos del diagnóstico en los apartados que hacen referencia a aspectos de género (sexo, raza, color, condición económica, discapacidades, etc.)

<sup>24</sup> Ver anexo: multas o infracciones

<b>RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO</b>
Las direcciones de las empresas encuestadas están lideradas en un 57% por hombres y en 43% por mujeres
Un 60% de las empresas encuestadas contrata a personal con algún tipo de discapacidad física
Con respecto a los trabajadores, el 38% de las empresas encuestadas asegura que la mayor parte de sus empleados son hombres, el 24% que la mayor parte de sus empleados son mujeres y el 38% que hay igual cantidad de trabajadores de ambos sexos
El 89% de las empresas encuestadas afirman que No existen distinciones salariales entre ambos sexos, mientras que el 11% asegura lo contrario
El 43% de las pymes encuestadas afirman que las distinciones salariales existen por el nivel de complejidad de las actividades, el 28% porque las jefaturas son llevadas por jefaturas el 29% porque los hombres realizan más actividades

**ANÁLISIS:** La situación actual de las pymes, de acuerdo a los resultados obtenidos arrojan resultados prometedores, ya que hay una apertura por parte de este sector a brindar oportunidades equitativas para la población en general, sin hacer distinciones en los aspectos antes mencionados; sin embargo hay oportunidades de mejora, ya que se pueden promocionar programas o actividades según sean las posibilidades de la empresa que promuevan el trabajo de las mujeres y hombres sin ser discriminados por cualquier motivo.

#### **Apertura del subsector sector seleccionado**



De acuerdo a la actividad económica de las pymes que abarca el proyecto, se considera que puede haber una mayor apertura para el trabajo a las mujeres, ya que muchas de las pequeñas empresas realizan trabajos bastante artesanales, por lo que, la habilidad manual de mujer puede ser una oportunidad.

Por otro lado, las empresas que poseen maquinaria más especializada para la elaboración de bebidas y alimentos, requieren personal masculino para las operaciones que necesitan mayor esfuerzo físico; sin embargo, para la parte en donde se realizan propiamente los alimentos pueden requerir personal femenino e incluso personal que



posea alguna discapacidad física (tomando en cuenta que no interfiera en la realización de sus actividades laborales asignadas).

Lo anteriormente establecido son aspectos generales que se consideran importantes para la evaluación desde la perspectiva de género; a continuación se presentan criterios puntuales que pueden ser retomados para hacer este tipo de evaluaciones, la tabla muestra lo que implica cada criterio de evaluación y paralelamente se describe como el proyecto encaja en dicho criterio.

<p align="center"><b><u>Criterios de Evaluación desde la Perspectiva de Género</u></b></p>	<p align="center"><b><u>Descripción del Proyecto bajo cada criterio</u></b></p>
<p><u>Calidad de la Participación:</u> Hace referencia, en primer lugar, al nivel de participación de las mujeres en una acción y, en segundo lugar, al grado en el que dicha participación proporciona oportunidades que puedan conducir al empoderamiento de las mujeres y a unas relaciones entre mujeres y hombres más equitativas.</p>	<p>Este proyecto que nace bajo una perspectiva social, promueve el trabajo equitativo, el valorar al recurso humano y poder externar con sus clientes internos y externos un interés por su bienestar, dentro y fuera de su puesto de trabajo; incluye la apertura de empleo y crecimiento interno para mujeres y hombres equitativamente, realizando incluso acciones de RSE encaminadas a ayudar directa e indirectamente a madres solteras.</p>
<p><u>Pertinencia:</u> Para aplicar este criterio, es preciso analizar: La identificación de los problemas, necesidades, intereses y actividades de las mujeres y quién determina estas necesidades y problemas y de qué manera.</p> <p>En la medida de lo posible, la evaluación debe detectar si la metodología adoptada ayuda a las mujeres a percibir las limitaciones que ellas mismas asumen y a desarrollar un proceso autónomo de toma de decisiones. Esto implica evaluar la medida en que la acción de desarrollo identifica y apoya, además de los intereses de las mujeres, el proceso y el espacio a través del cual éstas van articulando y madurando sus prioridades.</p>	<p>Todos los instrumentos técnicos propuestos para este proyecto promueve el trabajo estable, con un equilibrio de vida que debe ser promulgado a nivel interno y externo, tomando en cuenta la opinión, necesidades salud y expectativas de los trabajadores. Adicionalmente se promueven acciones de RSE direccionadas a mujeres que son líderes de familias, económica y moralmente a fin de poder contribuir en generarles apoyo económico y técnico para que puedan ir formándose, superándose y sintiéndose útiles y a la vez motivadas.</p>

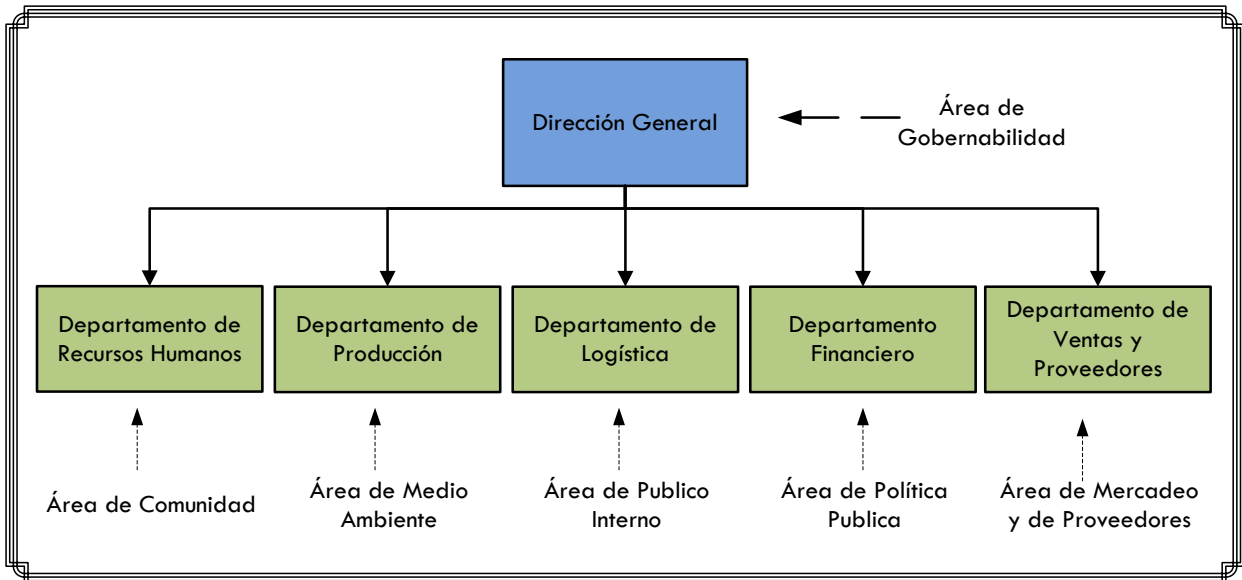
<p><u>Eficiencia:</u> Medida del logro de los resultados en relación a los recursos que se consumen, comparando entre los <i>inputs</i> y los <i>outputs</i> de las mujeres (u otros grupos de menor influencia) en el contexto de la intervención.</p> <p>Es muy importante hacer visibles las aportaciones de las mujeres, pues en muchas ocasiones se obvian por falta de valoración y reconocimiento de las actividades que realizan o por tratarse de trabajo voluntario o no estar monetarizado ni explicitado. También conviene detectar si los hombres movilizan la mano de obra de las mujeres para una intervención sin que existan beneficios explícitos para ellas. En muchos proyectos sociales, las mujeres se han visto como un medio para lograr ciertos fines, en estos casos, se evalúa la eficiencia en términos de beneficios para el proyecto, la comunidad o la familia, sin promover procesos que apoyen a las propias mujeres y faciliten su autonomía.</p>	<p>Todo el trabajo realizado por mujeres y hombres deberá ser documentado, cuantificado y valorizado según las políticas que Público Interno establece en su apartado; incluso aquellas mejoras no programadas, con ello se le incentivara al personal a que puede dar mejores y mayores resultados, que es una persona con capacidades y autónoma. Para lograr esa autonomía debe de invertirse en formaciones para los empleados para que, posteriormente puedan ser medidos justamente y a la vez lograr obtener mejores resultados en el desempeño de sus actividades laborales.</p>
<p><u>Viabilidad:</u> Suele definirse como el grado en que los efectos positivos de la intervención continúan una vez que se ha retirado la ayuda externa. Desde la perspectiva de género, la viabilidad futura o durabilidad de una intervención va a depender del interés y voluntad de las personas involucradas en continuar o mantener dicha acción en el tiempo.</p> <p>Para ello, es preciso que los distintos grupos implicados pasen de ser beneficiarios a “apropiarse” de la intervención. Y esto sólo es posible cuando la intervención ha tenido en cuenta los intereses, visiones y prioridades de todos los grupos involucrados (no sólo respecto a la intervención, sino también en cuanto a su contexto general).</p> <p>Es importante realizar un análisis sobre las condiciones que fomentan u obstaculizan el que las personas involucradas se hagan cargo de la acción de desarrollo, así como su sostenibilidad futura.</p>	<p>Este criterio permite traer a la mente un aspecto vital para el funcionamiento del proyecto, y es el hecho de la actitud que el personal muestre hacia el proyecto, empezando por aceptarlo y hacerlo propio, para que, cada trabajador no sienta que es una obligación o algo extra por hacer sino al contrario, tenga conciencia que son acciones de mejora para todos los involucrados.</p> <p>El proyecto posee una apertura hacia los involucrados, tomando en cuenta las aseveraciones y opiniones no solo de los altos niveles sino también de los niveles operativos, ya que depende mucho de su trabajo para poder salir con lo proyectado. Hombres y mujeres por igual deben de velar porque desde su actuación pueda dársele cumplimiento y seguimiento a las actividades que se han programado para la consecución de las metas grupales establecidas.</p>

<p><u>Impacto:</u> Hace referencia al análisis de los efectos (previstos o no previstos, deseados o no) que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general. Desde la perspectiva de género, se identifican los efectos de la acción de desarrollo sobre hombres y mujeres, así como sobre las relaciones de género.</p> <p>Una vez que se ha establecido que una política tiene distintas implicaciones para hombres y para mujeres, así como para las relaciones entre ambos sexos, la evaluación da mejores resultados si se practica en una fase temprana del proceso de decisión para que sea posible introducir las modificaciones pertinentes, o incluso, si es preciso, re-orientarla. Habitualmente las iniciativas que benefician sólo a los hombres perjudican indirectamente a las mujeres simplemente porque se puede estar aumentando la desigualdad ya existente, porque se erosione el acceso y control a recursos y/o beneficios (incluso si se produce de manera involuntaria) de un conjunto de mujeres (como ha ocurrido ya en una serie de intervenciones de cooperación) o porque se incremente aún más la carga de trabajo sobre las mujeres.</p>	<p>El impacto que el proyecto pretende tener sobre hombres y mujeres se asocia bajo una figura de equidad; una empresa socialmente responsable no puede permitir una sobrecarga de trabajo para las mujeres, salarios injustos, omisión de prestaciones de ley, discriminaciones, entre otros.</p> <p>De acuerdo a ello, las oportunidades de crecimiento, formación, capacitación, etc. Están abiertas para ambos sin ningún tipo de distinción injustificada.</p>
--	---

## 11. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

### 11.1 Organización para la implementación

Para la Administración del proyecto, es necesario aclarar que, el personal encargado de esta parte será el mismo comité de RSE, respetando también las funciones que se han establecido en el Manual de Funciones de cada uno de los cargos que conforman la organización de este comité; para ello retomamos de la parte del diseño el organigrama propuesto:



Sin embargo, aunque sea el mismo comité el que se encargue de implementarlo es necesario establecer una estructura organizativa para la administración del proyecto y delegar las responsabilidades para evitar confusiones de responsabilidades adquiridas por los encargados e involucrados del proyecto.

### **Estructura de la Organización**

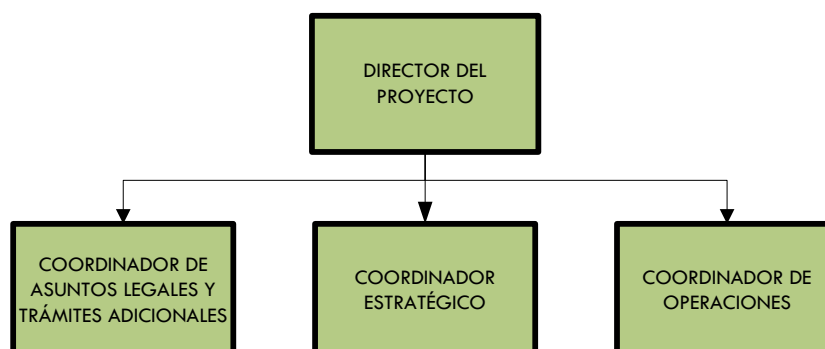
La organización de tipo Funcional (que es la que se ha tomado para la estructura organizativa del proyecto) se adapta a ciertas características del proyecto entre las que se mencionan:

- ✓ La inversión es relativamente baja
- ✓ Ya existe una Organización, ya que, nos referimos a una empresa que ya está operando.
- ✓ Los recursos son limitados, no es una gran empresa y el financiamiento aún no ha sido otorgado, y se dispone únicamente por el momento del monto que la empresa este dispuesta a invertir para realizar el proyecto
- ✓ El proyecto no posee una alta complejidad

Por tanto se considera manejar al igual que en el proyecto una estructura tipo funcional, evitando así otro tipo de confusiones y operar de una manera ordenada y eficiente, a



continuación se muestra el organigrama vertical, el cual indica la organización formal y los niveles jerárquicos con los que puede contar.



### **Descripción de Funciones**

#### **Director del Proyecto**

Este miembro de la organización será el que estará en el nivel superior de la organización, y tendrá las obligaciones de desarrollar la mayoría de planificaciones de actividades, coordinar, dirigir y evaluar las mismas. El director de proyecto será el responsable de darle seguimiento a los objetivos finales de cada uno de los paquetes de tareas establecidos, que contribuirá de manera directa al cumplimiento del objetivo general del proyecto. Tendrá autoridad y podrá apoyarse en sus subalternos del Comité de RSE para los seguimientos en las áreas propias de RSE. El tendrá la responsabilidad de convocar y formar el Comité de RSE.

#### **Coordinador de Asuntos Legales y Trámites Adicionales**

Es el responsable de gestionar todos los asuntos legales en los que la empresa debe de incurrir, ya que, por la naturaleza del proyecto (que requiere aperturas de permisos para obras para la comunidad, consideraciones con el ministerio de trabajo por los aspectos de seguridad ocupacional, etc) se deben de obtener una serie de permisos de diferentes entidades para poder dar apoyo y seguimiento a las acciones de RSE a nivel interno y externo de la empresa; con respecto a los trámites adicionales estos incluyen los lineamientos y trámites previos que puedan presentarse para la implementación del sistema de gestión

### **Coordinador Estratégico**

Es el responsable de gestionar, coordinar, ejecutar, dirigir o supervisar todas las actividades relativas a las capacitaciones, asignación de los recursos y priorizaciones de la puesta en marcha de cada una de las áreas de RSE, a la vez se encarga de dar seguimiento y controlar todo lo que compete al ritmo de la puesta en marcha y lo referente a los fondos que se invertirán en la puesta en marcha. La priorización debe de ser controlada con detalle, ya que no todas las empresas podrán abarcar de una vez las 7 áreas de RSE, por tanto este coordinador deberá de llevar determinados planes de actuación que podrán ser retomados de acuerdo a la capacidad que tiene la empresa de implementar la totalidad del sistema de gestión.

### **Coordinador de Operaciones**

En el recae la responsabilidad de coordinar, dirigir, ejecutar o controlar actividades que se incluyan en el requerimiento físico del proyecto, infraestructura y equipamiento, y posteriormente tomando en cuenta los ajustes a la prueba piloto, además de lograr un proceso fluido que pueda realizarse con la colaboración de todos los que aportan al objetivo común. Trabaja más directamente con el Coordinador Estratégico sobre todo para los trámites iniciales y la retroalimentación del sistema de gestión.

### 11.1.1 Políticas y estrategias de la ejecución

#### **Políticas**

- Los desembolsos para la implementación correrán por cuenta propia de la empresa.
- Las personas encargadas de la implementación serán los miembros del comité de Responsabilidad Social empresarial que se definieron anteriormente

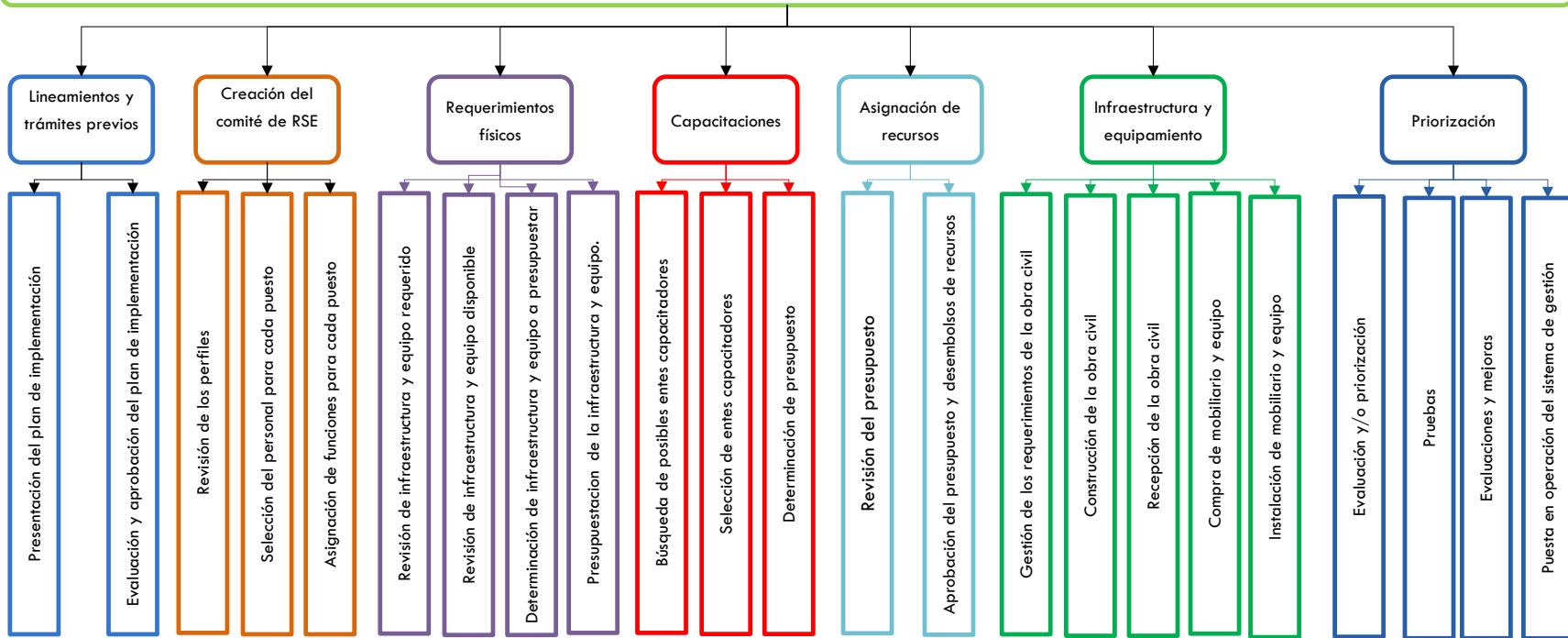
#### **Estrategias**

Este apartado hace referencia a la forma en cómo se medirá la efectividad de la ejecución del sistema de gestión:

- Se realizarán charlas y/o capacitaciones para la concientización de la importancia de la implementación de RSE en la empresa
- Se monitoreará el porcentaje de trabajadores de la empresa que recibieron charlas o capacitaciones de concientización.
- Se medirá el compromiso adquirido por la empresa con respecto a la filosofía de RSE, mediante el análisis del nivel de cumplimiento de cada uno de los planes de RSE que desarrolle la empresa.
- Los indicadores de RSE presentados en la etapa de diseño se medirán en dos puntos clave, previa a la implementación del Sistema de Gestión de RSE y después de implementado el Sistema de Gestión de RSE, esto con el fin de identificar el grado de avance y compromiso conseguido con la implementación del Sistema de Gestión de RSE.

## 11.2 Desglose funcional

Puesta en marcha de un Sistema de Gestión de responsabilidad Social Empresarial para las PYMES del subsector manufacturero "Elaboración de alimentos y bebidas" en un periodo de 156 Días A un costo total de \$12,058.25



## 11.2.1 Descripción de los paquetes de trabajo y actividades

### **PAQUETES DE TRABAJO**

#### **Lineamientos y trámites previos**

- **Presentación del plan de implementación**

El plan de implementación es presentado junto con todos los pasos a seguir a la dirección de la empresa para ser estudiado y analizado.

- **Evaluación y aprobación del plan de implementación**

Luego de ser analizado el plan de implementación debe ser evaluado y aprobado por la alta dirección de la empresa, lo cual dará la pauta para seguir con los pasos posteriores al mismo.

#### **Creación del comité de implementación**

Las asignaciones de cada puesto han sido tomando como base los aportes generales expresados por la gran empresa, sirviéndonos así como guía para el establecimiento de dichas asignaciones:

- **Revisión de los perfiles**

La dirección de la empresa será la encargada de la revisión de cada uno de los perfiles que conformaran el comité de responsabilidad social empresarial. Como dato importante es de destacar que se mencionó el comité de RSE ya que será el mismo comité el ente encargado de desempeñar todos los pasos para el desarrollo del plan de implementación. Los perfiles junto con todas las funciones correspondientes a cada puesto se presentaron en la etapa anterior.

- **Selección del personal para cada puesto**

Una vez revisados y analizados cada perfil, la dirección de la empresa será la encargada de la evaluación y selección de cada persona para cada uno de los puestos a los criterios que crea conveniente, pero a pesar de ello se recomienda una selección en base a las características de cada persona, al puesto que desempeña dentro de la

empresa y a la relación directa o indirectamente que tenga con cada perfil o pilar de RSE.

- **Asignación de funciones para cada puesto**

Luego de la selección se procederá a la delegación de las funciones a desempeñar por cada puesto a desempeñar los cuales se encuentran en el manual de puestos que como ya se mencionó se encuentra en la etapa anterior.

### **Requerimientos físicos**

- **Revisión de infraestructura y equipo requerido**

En este paso se procede a la revisión por parte de la empresa de todos los requerimientos físicos que se necesitan para la implementación, es decir la infraestructura, mobiliario y equipo. Estos requerimientos se detallan en el apartado de inversiones tangibles del documento.

- **Revisión de infraestructura y equipo disponible**

Luego de la revisión de los requerimientos requeridos el siguiente paso consiste en hacer un diagnóstico de los requerimientos de espacio, equipo y mobiliario de oficina que la empresa ya posee y puedan ser usados para la fase de implementación y puesta en marcha del sistema de gestión, el fin último de este paso es tratar de minimizar la inversión a través del uso de recursos ya existentes en la empresa.

- **Determinación de infraestructura y equipo a presupuestar**

Ya realizada la revisión de los recursos disponibles con los requeridos se procederá a la determinación numérica y específica de cada uno de los recursos faltantes para el desarrollo de la implementación y puesta en marcha del sistema de gestión

- **Presupuestación de la infraestructura y equipo.**

El paso final será determinar el presupuesto total a invertir en todos los requerimientos a utilizar.

### **Capacitaciones**

- **Búsqueda de posibles entes capacitadores**

Consiste en la búsqueda de posibles empresas, asociaciones, gremios, etc. que puedan brindar sus servicios como posibles candidatos para la realización de capacitaciones relacionada al tema de Responsabilidad Social Empresarial que será impartida a todos

los miembros del comité de RSE, con el fin de formar profesionalmente a cada uno de ellos en la temática del sistema de gestión que se pretende implementar en su empresa.

- **Selección de entes capacitadores**

Teniendo una lista de posibles entes capacitadores con todas sus características se procederá a la selección de uno o varios de ellos, al igual que la selección de cada persona para cada puesto en el comité de RSE, la empresa pondrá sus propios criterios de selección. Se recomienda una selección en base a costo, calidad, reconocimiento a nivel nacional y/o mundial y a los beneficios para con la empresa.

- **Determinación de presupuesto**

Una vez seleccionado los entes a solicitar capacitaciones, se debe realizar el presupuesto total a desembolsar por parte de la empresa.

### **Asignación de recursos**

- **Revisión del presupuesto**

Teniendo el total del presupuesto para toda la fase de implementación se procederá a realizar una revisión final por parte de la dirección de la empresa.

- **Aprobación del presupuesto y desembolsos de recursos**

La parte final será la aprobación del presupuesto total, es de mencionar como siempre que esto dependerá de los recursos disponibles con que cuente la empresa, caso de no ser aprobado se deberá hacer una nueva revisión y búsqueda de nuevas alternativas que se apeguen al presupuesto que designe la empresa.

### **Infraestructura y equipamiento**

- **Gestión de los requerimientos de la obra civil**

Se procederá a gestionar todos los requerimientos necesarios para la construcción de la infraestructura que será utilizada para el desarrollo de reuniones del comité de responsabilidad empresarial. Este punto abarca la búsqueda, evaluación y selección de la empresa que será la encargada de la construcción de la obra civil. Es de mencionar que este paso se realizara si la empresa en el paso de la revisión de su infraestructura no encontró un espacio disponible, caso contrario se obviara esta paso y se procederá a la modificación del lugar a utilizar.

- **Construcción de la obra civil**

Este paso consiste en la realización de la obra civil y/o modificación del espacio disponible ya existente.

- **Recepción de la obra civil**

La obra civil o el espacio disponible que fue modificado, son totalmente terminados y entregado a la empresa.

- **Compra de mobiliario y equipo**

Luego de tener las Cotizaciones de todo el equipo y mobiliario que se utilizará (cotizaciones obtenidas en pasos anteriores) se procede a las gestiones necesarias para realizar la compra de las mismas.

- **Instalación de mobiliario y equipo**

Todo el mobiliario ya se encuentre en la planta se procede a la instalación adecuada de cada uno de ellos en el espacio modificado o en la obra civil que fue construida.

### **Priorización**

- **Evaluación y/o priorización**

Antes de iniciar las pruebas correspondientes al sistema de gestión en la empresa se procederá a realizar una priorización de cada parte que lo integra. La empresa debe evaluar dependiendo sus características propias (económicas, físicas, etc.) las partes de todo el sistema que para ella se han de mayor relevancia poner en práctica. La empresa deberá de hacer un diagnóstico interno en el cual deberá salir un entregable de cómo se encuentra actualmente la empresa en relación a cada uno de los pilares que conforman el sistema de gestión de RSE.

Teniendo el diagnóstico se debe hacer una evaluación en donde se priorizara las partes que como empresa está más débil o quiere hacer mayor hincapié por ser una parte que considere vital.

Como recomendación se debe empezar lo relacionado a gobernabilidad y público interno ya que son constituyen todo lo relaciona a la aprobación de la alta dirección, políticas y lineamientos de conducta interna de la empresa hasta lo referente a las



condiciones internas de todo el personal que integra la empresa. Primero se deben de mejora las condiciones internas y formar las bases necesarias y sustentables para luego poder expandirse a la parte externa.

- **Pruebas**

En este paso se procede a realizar pruebas en las partes priorizadas del sistema: pasos, planes, políticas, etc.

- **Evaluaciones y mejoras**

Ya realizadas las pruebas correspondientes al sistema se procederá a un análisis de los resultados arrojados para hacer las evaluaciones correspondientes ya sea cualitativa o cuantitativa. Por último se darán las observaciones pertinentes y las propuestas de mejoras al sistema.

- **Puesta en operación del sistema de gestión**

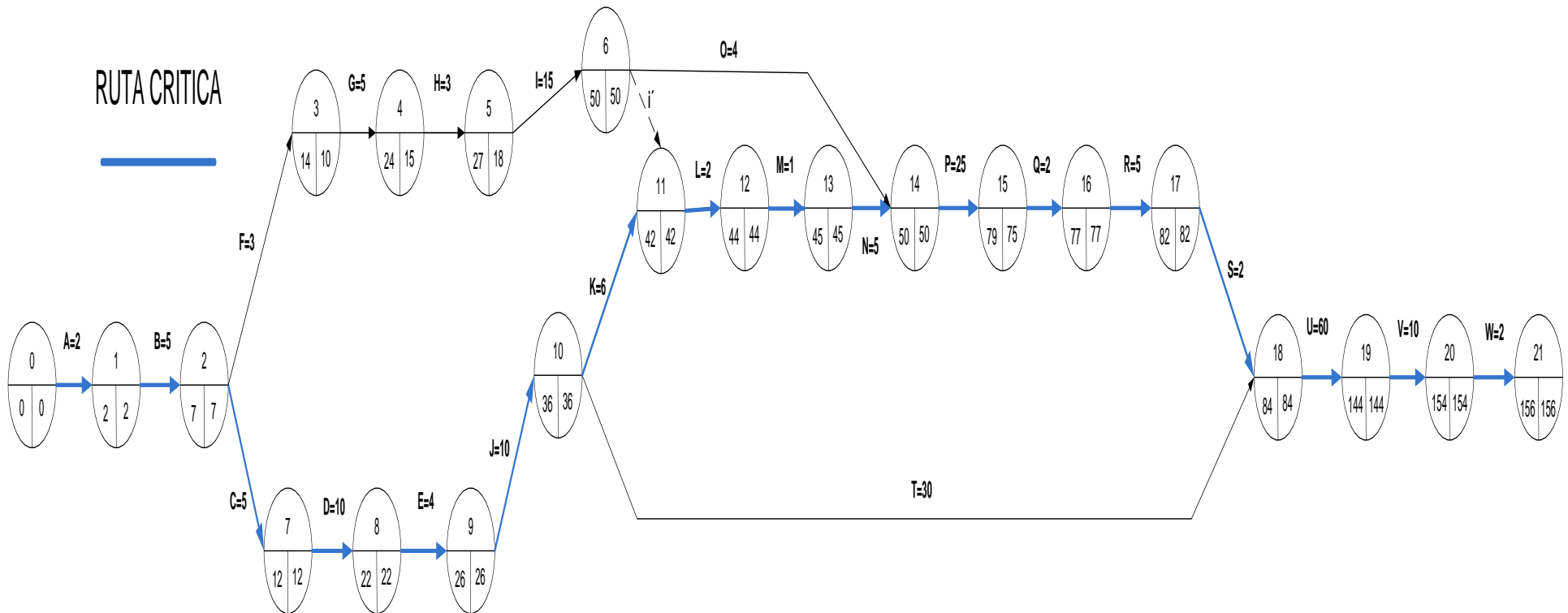
La última parte luego de haber realizado las pruebas pertinentes es la puesta en marcha de todo el sistema de gestión

### 11.2.2 Duración y precedencia de actividades y rutas críticas del proyecto

<b>ID</b>	<b>Actividad</b>	<b>Paquete de trabajo</b>	<b>Duración (Días)</b>	<b>Precedencia</b>
<b>A</b>	Presentación del plan de implementación	Lineamientos y trámites previos	2	—
<b>B</b>	Evaluación y aprobación del plan de implementación	Lineamientos y trámites previos	5	A
<b>C</b>	Revisión de los perfiles	Creación del comité de RSE	5	B
<b>D</b>	Selección del personal para cada puesto	Creación del comité de RSE	10	C
<b>E</b>	Asignación de funciones para cada puesto	Creación del comité de RSE	4	D
<b>F</b>	Revisión de infraestructura y equipo requerido	Requerimientos físicos	3	B
<b>G</b>	Revisión de infraestructura y equipo disponible	Requerimientos físicos	5	F
<b>H</b>	Determinación de infraestructura y equipo a presupuestar	Requerimientos físicos	3	G
<b>I</b>	Presupuestación de la infraestructura y equipo.	Requerimientos físicos	15	H
<b>J</b>	Búsqueda de posibles entes capacitadores	Capacitaciones	10	E
<b>K</b>	Selección de entes capacitadores	Capacitaciones	6	J
<b>L</b>	Determinación de presupuesto	Capacitaciones	2	K,I
<b>M</b>	Revisión del presupuesto	Asignación de recursos	1	L
<b>N</b>	Aprobación del presupuesto y desembolsos de recursos	Asignación de recursos	5	M
<b>O</b>	Gestión de los requerimientos de la obra civil	Infraestructura y equipamiento	4	I
<b>P</b>	Construcción de la obra civil (sala de reuniones)	Infraestructura y equipamiento	25	N,O

<b>Q</b>	Recepción de la obra civil	Infraestructura y equipamiento	2	P
<b>R</b>	Compra de mobiliario y equipo	Infraestructura y equipamiento	5	Q
<b>S</b>	Instalación de mobiliario y equipo	Infraestructura y equipamiento	2	R
<b>T</b>	Evaluación y/o priorización	Priorización de pilares	30	J
<b>U</b>	Pruebas	Priorización de pilares	60	T,S
<b>V</b>	Evaluaciones y mejoras	Priorización de pilares	10	U
<b>W</b>	Puesta en operación del sistema de gestión	Priorización de pilares	2	V

### 11.2.3 Red de actividades para la administración del proyecto



Por lo cual, observando la ruta crítica se puede observar que la duración de administración del proyecto del Sistema de Gestión de RSE es de 156 días (5 meses con 6 días).



## CONCLUSIONES

---

- ✚ Se ha diseñado un Sistema de Gestión incluyendo lineamientos que las pymes pueden adoptar para la creación de sus propias herramientas de gestión de RSE y poder así ejercerla bajo un enfoque interno y externo.
- ✚ Se procedió a la recopilación tanto de información primaria como secundaria a fin de poder documentar correctamente los aspectos relacionados a la RSE desde un enfoque para las pymes, detallando elementos, características, fases etc, que posteriormente se convirtieron en insumos para el diseño del Sistema del Sistema de Gestión de RSE
- ✚ Posteriormente se realizó el diagnóstico de la Situación Actual de las empresas que forman parte del sector que será abarcado por el proyecto a fin identificar puntos críticos que permitirán posteriormente el establecimiento de líneas de trabajo sobre las que se apoyará el desarrollo del sistema de gestión.
- ✚ En la etapa de diseño se determinaron los componentes y fases necesarias para llevar a cabo el Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes del segmento del sector manufacturero de El Salvador que ha sido tomado para el proyecto.
- ✚ Para el establecimiento de estrategias de negocio bajo el enfoque de RSE se procedió a la elaboración de guías, planes, manuales de funciones y procedimientos, etc. a fin de definir lo que debe de realizarse en cada fase del sistema de gestión, aplicando técnicas propias de la ingeniería industrial.
- ✚ En la etapa de evaluaciones del proyecto se estableció la cuantificación del monto de los recursos que serán necesarios para desarrollar el Sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes incluidas en el sub sector de alimentos y bebidas del sector de manufactura, permitiendo así el establecimiento de las bases para la obtención de financiamiento.
- ✚ Finalmente se procedió a la evaluación del proyecto bajo 3 enfoques: económico-social, ambiental y de género y posteriormente el establecimiento de la Administración del Proyecto.

## RECOMENDACIONES

---

- Se recomienda el establecimiento de iniciativas que permitan trabajar de la mano con la contraparte, de esta forma estar en comunicación a la vez con las pymes que están en contacto con la contraparte misma.
- Establecer desde ya una comunicación directa con empresas que estén dispuestas a participar en proyectos de ésta índole a fin de retomarlas para lo restante del proyecto.
- La presentación del proyecto a los involucrados más directos (las PYMES) se sugiere hacerse de forma dinámica, gráfica y tomando en cuenta el establecimiento de aspectos cuantitativos y cualitativos que deberán ser tomados en cuenta para la comprensión de los beneficios y retos a los que se comprometen los involucrados.
- Para la adopción de este Sistema de Gestión, las Pymes deben de tomar en cuenta particularmente su situación, este Sistema abarca todo el Subsector de Elaboración de Alimentos y Bebidas, por ello la entidad empresarial debe adecuarlo específicamente a la situación de la empresa y las condiciones bajo las cuales funciona.
- Se recomienda que la Contraparte brinde apoyo, sobre todo informativo de cómo la pyme puede adoptar el Sistema de Gestión, esto con el fin de dar seguimiento a este proyecto y poder así respaldar las acciones que las empresas tomen de acuerdo a su situación en particular.
- Tener en claro la cantidad y caracterización de las pymes que estén dispuestas a participar en este tipo de proyectos, por consideraciones futuras que la contraparte pueda tener en cuanto a la implementación del mismo.
- Darle seguimiento a las relaciones establecidas con expertos en la temática, a fin de poder contar con su opinión al momento de hacer propiamente el diseño del Sistema de Gestión que se ha propuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

---

### Libros

- ✚ “Construyendo Responsablemente”  
(Detalle del proyecto realizado por FUNDEMAS en colaboración con el FOVIAL).

### Documentales

- ✚ Boletines de Fundemas (año 2005 – 2011).
- ✚ Guía de Aprendizaje para la implementación de RSE en las PYMES.
- ✚ “La RSE como herramienta de gestión”, (emitida por la Cámara Oficial Española de Comercio e Industria de El Salvador).
- ✚ “Guía para la realización de diagnósticos RSE en PYMES”, entre otros.
- ✚ Documentales y estudios de Forum empresa

### Sitios web

- ✚ Conferencias virtuales dirigidas hacia: “la incorporación de RSE en la PYME: Valores y Comunicación”, “RSE también en las PYMES” y “RSE para las PYMES: un Nuevo Sistema de Gestión”.
- ✚ [www.fundemas.com.org](http://www.fundemas.com.org)
- ✚ <http://siteresources.worldbank.org/INTPSD/Resources/El-Salvador/BMurray.pdf>
- ✚ [http://www.oei.es/ridietp/documentos\\_cuarta\\_reunion/valiente.pdf](http://www.oei.es/ridietp/documentos_cuarta_reunion/valiente.pdf)
- ✚ <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/122.htm>
- ✚ [http://www.prohumana.cl/documentos/testimonios/Roberto\\_murray.pdf](http://www.prohumana.cl/documentos/testimonios/Roberto_murray.pdf)
- ✚ [http://www.fundemas.org/index.php?option=com\\_attachments&task=download&id](http://www.fundemas.org/index.php?option=com_attachments&task=download&id)
- ✚ [http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad\\_social\\_corporativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa)
- ✚ <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>



- ✦ <http://www.ilustrados.com/tema/4751/Guia-para-diseno-Programas-Capacitacion.html>
- ✦ <http://www.emprendepyme.net/los-pasos-del-proceso-de-capacitacion.html>
- ✦ [http://www.slideshare.net/marcel\\_galarza/reglamento-interno-de-la-institucion-educativa](http://www.slideshare.net/marcel_galarza/reglamento-interno-de-la-institucion-educativa)
- ✦ <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3639/Normas-en-tu-empresa>
- ✦ [http://elsalvadorlex.org/index.php?option=com\\_kunena&func=view&catid=5&id=6473&Itemid=98](http://elsalvadorlex.org/index.php?option=com_kunena&func=view&catid=5&id=6473&Itemid=98)

### **Fuentes**

- ✦ Lic. Luis Cerón", Encargado del área de Información y biblioteca de FUNDEMAS
- ✦ Entrevistas con empresas líderes a nivel nacional y regional.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

---

- ✚ **Análisis DAFO (Análisis DAFO):** Metodología para la planificación estratégica consistente en la identificación de los atributos que influyen en la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos. Estos atributos pueden ser internos (fortalezas y debilidades) o depender de su entorno (Amenazas y oportunidades).
- ✚ **Competitividad responsable:** concepto acuñado por la organización británica Accountability en 2001. Se refiere al alineamiento estratégico de la acción empresarial, las políticas públicas y los facilitadores sociales para hacer que el desarrollo sostenible pese en los mercados globales, es decir, para que los mercados recompensen las prácticas empresariales que garantizan resultados sociales, ambientales y económicos mejorados. La competitividad responsable puede medirse a través del índice de competitividad.
- ✚ **Competitividad sostenible:** La obtención de beneficios económicos minimizando en la medida posible el impacto ambiental, social y económico del ciclo productivo y asegurando una relación no oportunista con todos los grupos de interés (internos y externos) de la empresa.
- ✚ **Capacitación:** o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.
- ✚ **Clima Laboral:** Herramienta que mide y comunica la calidad de vida laboral en el interior de la empresa a través de la medición de la satisfacción de los empleados y de sus prioridades.
- ✚ **Código de Conducta:** es un documento redactado voluntariamente por una empresa en el que se exponen una serie de principios que se compromete unilateralmente a seguir.
- ✚ **Comportamiento medioambiental:** Resultados medibles del sistema de gestión medioambiental, relativos al control por parte de una organización de sus aspectos medioambientales, basados en su política medioambiental, sus objetivos y sus metas.

- ✚ **Control:** consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan que se ha adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- ✚ **Comportamiento medioambiental:** Resultados medibles del sistema de gestión medioambiental, relativos al control por parte de una organización de sus aspectos medioambientales, basados en su política medioambiental, sus objetivos y sus metas.
- ✚ **Estrategia:** La dirección de una organización a largo plazo que permite conseguir ventajas a través de la configuración de recursos para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés.
- ✚ **Filantropía:** acción social externa de la empresa que tiene como beneficiaria principal a la comunidad en sus diversas formas (asociaciones comunitarias, organizaciones no gubernamentales, etc.). Se diferencia de la responsabilidad social en que ésta está enfocada en la cadena de negocios de la empresa y engloba preocupaciones sobre un público más amplio (accionistas, empleados, subcontratistas, proveedores, consumidores, comunidades, gobierno y medio ambiente) cuyas demandas y necesidades la empresa de tratar de satisfacer a través de su negocio.
- ✚ **Grupos de interés (Stakeholders):** Individuo o grupos afectados por las actuaciones de una organización. Pueden clasificarse en dos categorías: primarios y secundarios. Los primarios son aquellos sin los cuales las organizaciones no existirían, tales como los accionistas e inversores, los miembros del consejo de administración, los empleados y colaboradores, los consumidores, los proveedores y las comunidades locales. Los secundarios son los sindicatos, los competidores, las administraciones públicas y los órganos reguladores, los medios de comunicación, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. También se incluye entre los grupos de interés al medio ambiente ya que la actividad empresarial tiene un impacto ambiental, y la calidad ambiental repercute favorable o negativamente sobre la calidad de vida de las personas.

- ✚ **Implementación del proyecto:** consiste sencillamente en la movilización, utilización y control de los recursos y operaciones del proyecto que se pretende llevar a cabo en un determinado período
- ✚ **Marketing Responsable:** Conjunto de métodos, acciones y prácticas que considera la acción del mercadeo, incluyendo comercialización y publicidad, según la visión ética que imprime la RSE. Estas acciones incluyen la elaboración del producto, su seguridad, rotulación, etiquetado y promoción.
- ✚ **Perfil profesional:** conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.
- ✚ **Planificación:** Parte de la gestión empresarial enfocada en el establecimiento de objetivos y la especificación de procesos operativos y de los recursos necesarios para cumplir los objetivos.
- ✚ **Plan de trabajo** es una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un **trabajo**. Esta especie de guía propone una forma de interrelacionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles.
- ✚ **Política empresarial:** es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.
- ✚ **Seguimiento de proyectos:** informe continuo realizado por una tercera parte independiente sobre la situación y las cuestiones vinculadas a los riesgos identificados en la implementación de un proyecto determinado.
- ✚ **Valores corporativos:** es un documento redactado voluntariamente por una empresa en el que se exponen una serie de principios que se compromete unilateralmente a seguir.

## ANEXOS

### Anexo n°1

**CUESTIONARIO PARA EMPRESARIOS  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

<u>Cargo de la persona que atendió</u>	<u>Cantidad de empleados</u>
	<input type="radio"/> 11-30
	<input type="radio"/> 31-49
	<input type="radio"/> 50-75
	<input type="radio"/> 76-99

**Sexo**

Femenino       Masculino

**Objetivo:** Identificar el nivel de prácticas de la RSE presentes en las PYMES del subsector manufacturero de alimentos y bebidas

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Hora:** \_\_\_\_\_

**Indicación:** Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y responda con la información que se solicita.

### Generalidades de la RSE en las PYMES

1) ¿Qué sabe usted acerca de la Responsabilidad Social Empresarial?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Gobernabilidad

2) Actualmente, ¿La empresa cuenta con un Código de Principios y Valores Éticos? Si su respuesta es SI continúe con la siguiente pregunta, si es NO, pase a la pregunta n°5

<u>Código de Principios</u>	<u>Valores éticos</u>
<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> SI
<input type="radio"/> NO	<input type="radio"/> NO
<input type="radio"/> Lo desconoce	<input type="radio"/> Lo desconoce

3) ¿Cada cuánto tiempo se hace una revisión de los principios y valores éticos dentro de la empresa?

<u>Principios</u>	<u>Valores éticos</u>
<input type="radio"/> Mensualmente	<input type="radio"/> Mensualmente
<input type="radio"/> Trimestralmente	<input type="radio"/> Trimestralmente
<input type="radio"/> Anualmente	<input type="radio"/> Anualmente

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> No se hace ninguna revisión | <input type="radio"/> No se hace ninguna revisión |
| <input type="radio"/> Otro: _____                 | <input type="radio"/> Otro: _____                 |

4) ¿Se desarrollan actividades para que estos principios y valores éticos sean conocidos por todos los miembros de la empresa?

Mencione las actividades	
<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> Reuniones Periódicas <input type="radio"/> Boletines Informativos <input type="radio"/> Capacitaciones <input type="radio"/> Otro: _____
<input type="radio"/> NO	
<input type="radio"/> Lo desconoce	

### **Público Interno**

5) ¿Cuenta la empresa con un programa de capacitación para el personal? Si es SI establezca cada cuanto tiempo; Si es NO argumente porque; en ambos casos, pase a la siguiente pregunta

Cada cuanto tiempo	
<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> Mensual <input type="radio"/> Anual <input type="radio"/> Cuando hay oportunidad <input type="radio"/> Otro: _____
<input type="radio"/> NO	

6) ¿Qué tipo de prestaciones brinda a sus empleados?

- |                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
| <input type="radio"/> Ninguna         | <input type="radio"/> Bonos               | <input type="radio"/> Vacaciones anuales     |
| <input type="radio"/> Solo las de ley | <input type="radio"/> Clínica empresarial | <input type="radio"/> Recreación al empleado |
| <input type="radio"/> Horas extras    | <input type="radio"/> Canasta básica      | <input type="radio"/> Otro: _____            |

7) ¿La empresa divulga las normas de conducta, derechos y obligaciones del trabajador? Si su respuesta es **SI** pase a la siguiente pregunta; si es **NO**, argumente porque y pase a la pregunta n°9

SI

NO \_\_\_\_\_

8) ¿Con qué instrumentos cuenta la empresa para dar a conocer las normas de conducta, derechos y obligaciones de los trabajadores?

---

---

9) ¿Actualmente la empresa contrata personal con capacidades especiales? Si es NO argumente porque. En ambos casos pase a la siguiente pregunta.

SI

NO \_\_\_\_\_

10) ¿Actualmente la empresa contrata personal menor de edad? Si su respuesta es SI, conteste la siguiente pregunta, si su respuesta es NO pase a la pregunta n°12

SI

NO \_\_\_\_\_

11) ¿Qué actividades desarrollan los menores de edad?

---

---

---

12) Con respecto a sus trabajadores:

La mayor parte son hombres     La mayor parte son mujeres     Hay igual número de ambos sexos

13) ¿Existen distinciones salariales entre ambos sexos? Si la respuesta es SI, argumente porque

SI \_\_\_\_\_

NO

14) ¿La Empresa cuenta con una interacción con otras instituciones (gubernamentales, educativas o no gubernamentales)? Si la respuesta es SI, menciones el tipo de apoyo recibido

Apoyo recibido	
<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> Capacitaciones <input type="radio"/> Donaciones de insumos para la empresa <input type="radio"/> Talleres <input type="radio"/> Facilitación de perfiles para los puestos de trabajo <input type="radio"/> Otro: _____
<input type="radio"/> NO	

15) ¿La Empresa cuenta con un programa de evaluación del desempeño del personal?; Si su respuesta es sí especifique como han sido los resultados obtenidos. Si es NO, argumente porque.

Resultados	
<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> Positivos <input type="radio"/> Negativos <input type="radio"/> Sin mejora alguna
<input type="radio"/> NO	
<input type="radio"/> Lo desconoce	

16) ¿Cuenta la empresa con un programa de estímulos para los empleados? Si es SI, menciones que estímulos reciben y si es NO, argumente porque. En ambos casos pase a la siguiente pregunta.

Estímulos a los empleados	
<input type="radio"/> SI	
<input type="radio"/> NO	

17) ¿La Empresa cuenta con una unidad específicamente o funciones o algún responsable para tratar aspectos de RSE dentro de la misma?

---



---

18) ¿La empresa posee un programa de Seguridad Ocupacional dentro de sus Operaciones? Si es SI, pase a la siguiente pregunta; si es NO argumente porque y pase a la pregunta n° 21

SI

NO

---



---

19) ¿Cuenta con algún programa específico para la reducción de riesgos y accidentes laborales? Si es SI especifique que acciones y pase a la siguiente pregunta; si es NO argumente porque y pase a la pregunta n° 21

SI

---



---



---

NO

---



---



20) ¿Cuenta la empresa con alguna certificación? Si es SI especifique que Certificación; si es NO argumente porque; en ambos casos pase a la siguiente pregunta

SI \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Mercadeo Responsable**

21) ¿Cuál es el mercado que abarca la empresa?

- Nacional     Regional     Internacional

22) ¿De qué forma promociona sus productos?

- Publicidad por TV     Publicidad a través de Radio     Publicidad en periódicos  
 Uso de volantes     A través de ferias     Otros: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

23) De qué forma verifica la calidad de sus productos en las siguientes fases:

	Verificación de la calidad
Producto en Proceso	
Producto Terminado	

24) ¿Cuál es la frecuencia con que revisa las fechas de vencimiento de sus productos?

- A diario     Semanalmente     Mensualmente

Otro: \_\_\_\_\_

25) ¿Cuál es el proceso de atención que se le da a las quejas de un cliente?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

26) ¿Posee un programa para mejorar los productos y servicios que ofrece? ¿Porque?

SI \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## Proveedores

27) ¿Posee una política de selección de proveedores? Si es SI pase a la siguiente pregunta; si es NO, argumente porque y pase a la pregunta n°29

SI

NO \_\_\_\_\_

28) ¿Cuáles de los siguientes criterios son los que toma en cuenta para la selección de los proveedores? Marque los 3 principales

Precio       Puntualidad con los pedidos       Acciones sociales que realiza

Calidad       Cercanía

Otros: \_\_\_\_\_

## Medio Ambiente

29) Respecto al plan de emergencia dentro de una empresa: (si no su cuenta con uno o desconoce su existencia, pase a la pregunta 32)

No se cuenta con uno       Se cuenta con uno a cerca de qué hacer en casos de catástrofe       Se cuenta con uno pero no se conoce por los empleados

Desconoce su existencia       Está en proceso de elaboración       Hay nociones pero no hay nada documentado formalmente

30) ¿De qué forma lo divulga entre sus empleados? Puede seleccionar más de 1 opción

Entrega de documentación       Reuniones Periódicas       Avisos generales

Capacitaciones

Otros: \_\_\_\_\_

31) ¿Se cuenta con programas de reciclado? Si su respuesta es NO, argumente porque. Para ambas respuestas pase a la siguiente pregunta

SI

NO \_\_\_\_\_

32) Con respecto a las certificaciones medio ambientales:

No se cuenta con una de ellas       Cuenta con una certificación

Desconoce su existencia       Está en proceso de obtención de la certificación

## Comunidad

33) ¿Con qué frecuencia apoya actividades de beneficio social para las comunidades aledañas a la empresa?

- Siempre     Cuando hay oportunidad     Periódicamente  
 Rara vez     Nunca     Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

34) ¿Apoya las acciones sociales realizadas por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales? Si es **SI**, explique cuáles; Si es **NO**, argumente porque

- SI \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- NO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

35) ¿Permite que se realicen pasantías o visitas técnicas dentro de su empresa? Si es **NO**, argumente porque

- SI  
 NO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

36) ¿Realiza alianzas entre el sector empresarial y educativo? Si es **NO**, argumente porque

- SI  
 NO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Política Pública

37) ¿Ha participado en asociaciones y foros empresariales? Si es **SI** establezca que políticas; Si es **NO**, argumente porque y FIN DE LA ENCUESTA!!

- SI  
 NO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

38) ¿Cada cuánto tiempo participa en dichos eventos?

- Siempre     Cuando hay oportunidad     Ocasionalmente  
 Rara vez     Nunca     Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

39) ¿Qué personas dentro de la empresa participan de las mismas?

- Jefaturas     Personal Administrativo     Personal Operativo  
 Personas designadas específicamente     Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

FIN DE LA ENCUESTA!! Gracias por su tiempo

## Anexo n°2

**ENTREVISTA PARA GRANDES EMPRESAS  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

<u>Cargo de la persona que atendió</u>	<u>Cantidad de empleados</u>
	<input type="radio"/> 11-30
	<input type="radio"/> 31-49
	<input type="radio"/> 50-75
	<input type="radio"/> 76-99
<b>Sexo</b>	
<input type="radio"/> Femenino	<input type="radio"/> Masculino

**Objetivo:** Identificar el nivel de prácticas de la RSE presentes en las Gran Empresa del subsector manufacturero de alimentos y bebidas

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Hora:** \_\_\_\_\_

### Generalidades de la RSE en la Empresa

1) ¿Sabe usted o ha escuchado hablar acerca de la Responsabilidad Social Empresarial?

---

---

---

2) ¿Actualmente se tiene conocimiento de lo que es la RSE a nivel interno de la empresa?

---

---

---

3) ¿Existe un departamento, funciones o un encargado que se responsabilice exclusivamente del trabajo e iniciativas de la RSE?

---

---

---

4) ¿Cuáles son las actividades de forma general que promueven la RSE dentro de la entidad empresarial?

---

---

---

5) Específicamente, para cada uno de los ejes que comprende la RSE, ¿Qué actividades, programas, proyectos, etc. realizan para la trabajar en cada uno de los ejes de la RSE?

Gobernabilidad	
Público Interno	

Mercadeo Responsable	
Medio Ambiente	
Comunidad	
Proveedores	
Política Pública	

6) ¿Cuáles son los resultados positivos y negativos que ha conllevado la incorporación de la RSE en la empresa?

Resultados Positivos	Resultados Negativos

### Anexo n°3

**ENTREVISTA PARA PERSONAS CONOCEDORAS DEL TEMA  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Objetivo:** Validar la información recabada secundariamente referente a los empleados, así como también ampliar la información relacionada a la temática Responsabilidad Social Empresarial.

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Lugar:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_

1) ¿En sus palabras, cómo definiría a la Responsabilidad Social Empresarial?

\_\_\_\_\_

2) ¿Considera usted que la Responsabilidad Social Empresarial es propia de algún tamaño de empresa, o que puede ser adaptada y gestionada perfectamente por cualquier tamaño de empresa? \_\_\_\_\_

Porque? \_\_\_\_\_

(Si su respuesta fue no puede ser adoptada en algún tamaño de empresa, pase a la pregunta 3, sino pase a la 4)

3) ¿Qué cambios necesitaría hacer, o que necesitaría este determinado tamaño de empresa para poder incorporar la Responsabilidad Social Empresarial en su gestión?

---

---

---

4) ¿Cuáles considera usted, son las principales quejas que el empresario expresa, a la hora de incorporar la Responsabilidad Social Empresarial en la gestión de su empresa?

---

---

---

5) ¿Qué beneficios más significativos deja de aprovechar una empresa (en especial la PYME) al no incorporar la Responsabilidad Social Empresarial en su gestión?

---

---

---

6) En su opinión, ¿Cuál es la situación actual de aprovechamiento, por parte de la PYME manufacturera Salvadoreña, con respecto a la filosofía de gestión Responsabilidad Social empresarial?

---

---

---

7) En su opinión, ¿Qué busca un empleado, aparte de un buen salario, cuando decide laborar en una determinada empresa?

---

---

---

¿Qué considera es más importante, el salario o estos otros beneficios? \_\_\_\_\_  
¿Porqué? \_\_\_\_\_

---

---

---

8) ¿Qué factores de la empresa influyen y por qué, como para poder generar orgullo en el empleado de laborar en dicha empresa? \_\_\_\_\_

---

---

---

9) ¿Qué resultados podrían obtenerse, y en qué medida aproximada, si logramos que los empleados se sientan orgullos de trabajar en la empresa?

---

---

---

10) A su criterio, si se diseñara un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial para las PYMES Manufactureras Salvadoreñas del subsector bebidas y alimentos ¿Qué elementos debería de contener este Sistema de Gestión?

---

---

---

11) A su criterio, ¿Cuáles serían sus proyecciones, con respecto al grado de aceptabilidad por parte de las PYMES manufactureras Salvadoreñas del subsector bebidas y alimentos, con respecto a

incorporar dentro de su filosofía de gestión, este Sistema de Gestión? (un porcentaje por ejemplo de numero de PYMES que la incorporaran a su gestión)

---

---

---

#### **Anexo n°4**

### **ENTREVISTA PARA COMUNIDADES ALEDAÑAS A EMPRESAS DEL SECTOR UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Objetivo:** Identificar el nivel de percepción que las comunidades poseen con respecto al trabajo que realizan las empresas del subsector en estudio y la forma en que dicho trabajo influye en la vida de las personas que habitan en éstas comunidades.

**Lugar:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_

<u>Edad</u>	<u>Nivel Educativo</u>	<u>Sexo</u>
<input type="radio"/> 20-30	<input type="radio"/> Nulo	<input type="radio"/> Masculino
<input type="radio"/> 31-40	<input type="radio"/> Básico	<input type="radio"/> Femenino
<input type="radio"/> 40-50	<input type="radio"/> Bachiller	
<input type="radio"/> 50 a mas	<input type="radio"/> Estudio superior	

#### **Generalidades percibidas por las Comunidades**

1) ¿Conoce usted empresas que se ubiquen cerca de su comunidad? Mencione cuales

---

---

2) ¿Conoce cuáles son las actividades que esta empresa realiza? Mencíonelas

---

---

3) ¿El trabajo que se realiza en esta empresa perturba su tranquilidad, salud o bienestar?  
¿De qué forma?

---

---

4) ¿Ha consumido los productos que elabora esta empresa? ¿Por qué? ¿Cuál es su opinión al respecto?

---

---

5) ¿Tiene conocimiento de las condiciones, beneficios o prestaciones que éstas empresas tiene para con sus empleados?

---

---

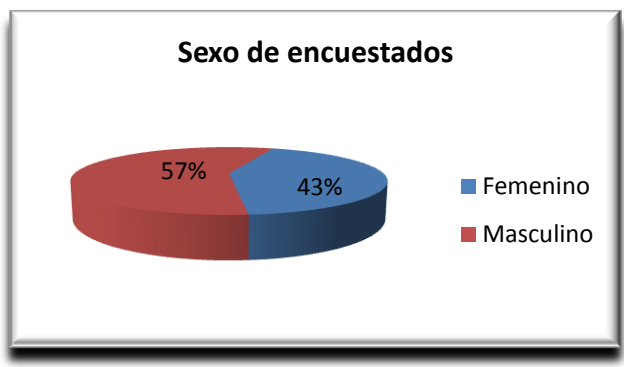
6) ¿En cuales actividades considera que la empresa se involucra con la comunidad? Mencione algunos ejemplos.

---

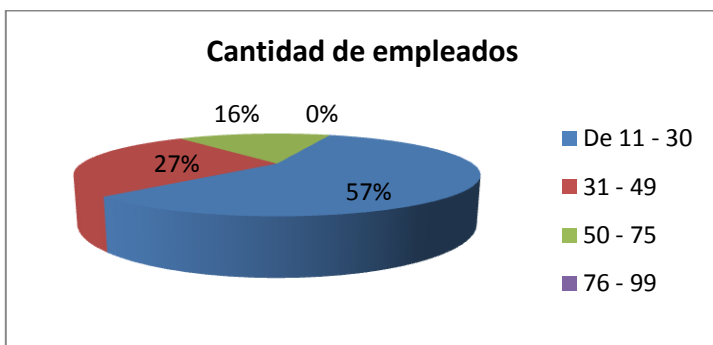
---

### Anexo n°5

#### Datos Generales de las Personas Encuestadas.-



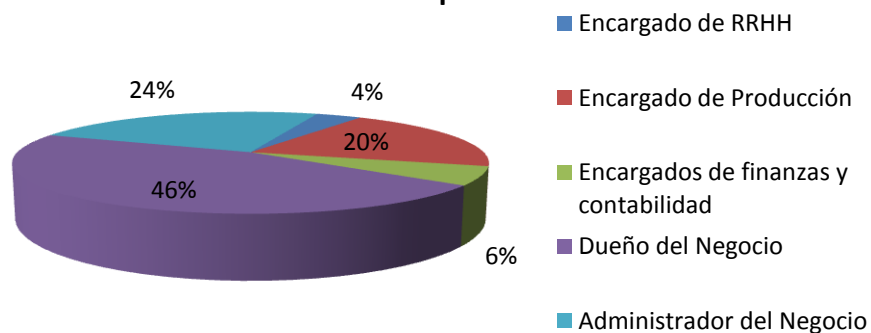
Las direcciones de las empresas encuestadas están lideradas en un 57% por hombres y en un 43% por mujeres, una cifra casi equitativa



El 57% de las empresas encuestadas corresponden a la Pequeña Empresa que poseen de 11 a 30 empleados mientras que el 27% a las que poseen de 31 a 49 empleados

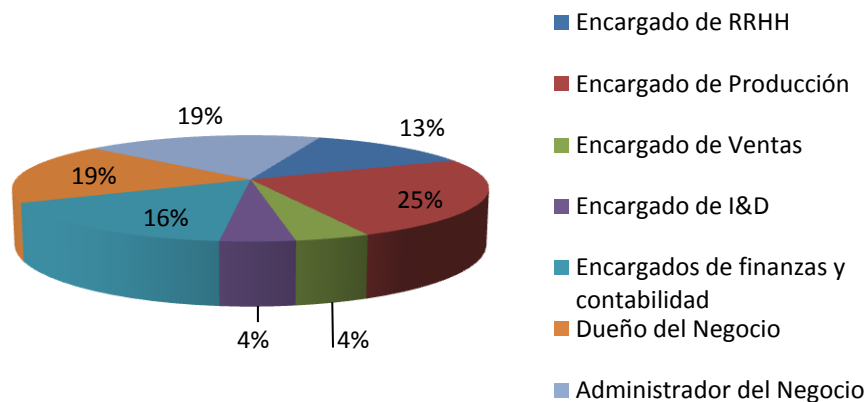


**Personas que atendieron la Encuesta en las empresas de 11 a 30 empleados**



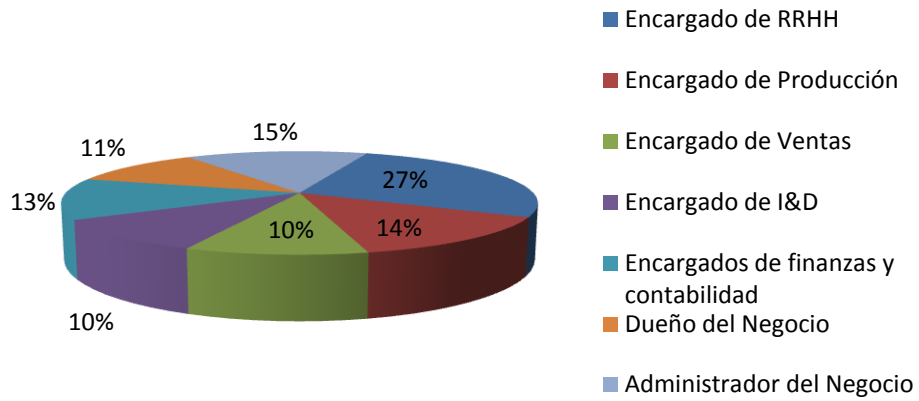
Dentro de esta categoría, el 46% de las personas que atendieron la encuesta corresponden a identificarse como dueños del negocio, el 24% como Administrador del Negocio y el 20% como el Encargado de Producción

**Personas que atendieron la Encuesta en las empresas de 31 a 49 empleados**



Dentro de esta categoría, el 25% de las personas que atendieron la encuesta corresponden a identificarse como el Encargado de Producción, el 19% como Administrador del Negocio y el otro 19% como Dueño del Negocio

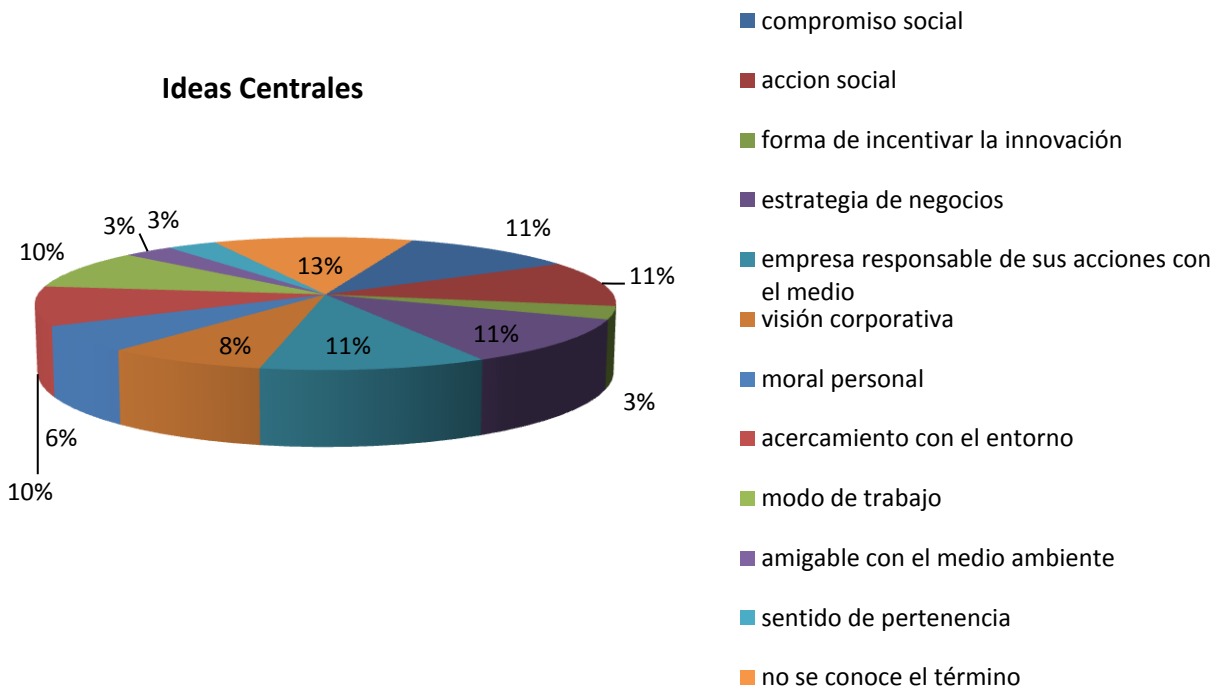
**Personas que atendieron la Encuesta en las empresas de 50 a 75 empleados**



Dentro de esta categoría, el 27% de las personas que atendieron la encuesta corresponden a identificarse como el Encargado de Recursos Humanos, el 15% como Administrador del Negocio y el 14% como Dueño del Negocio

**¿Qué sabe usted acerca de la RSE?**

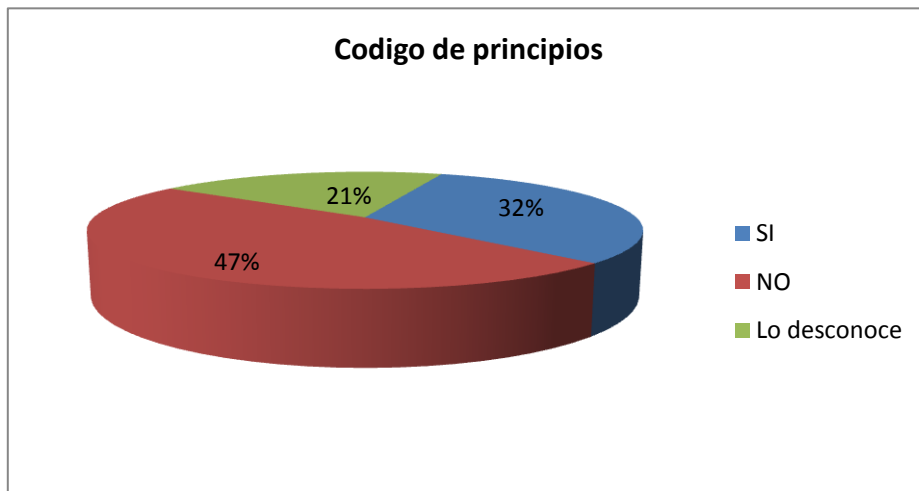
**Ideas Centrales**



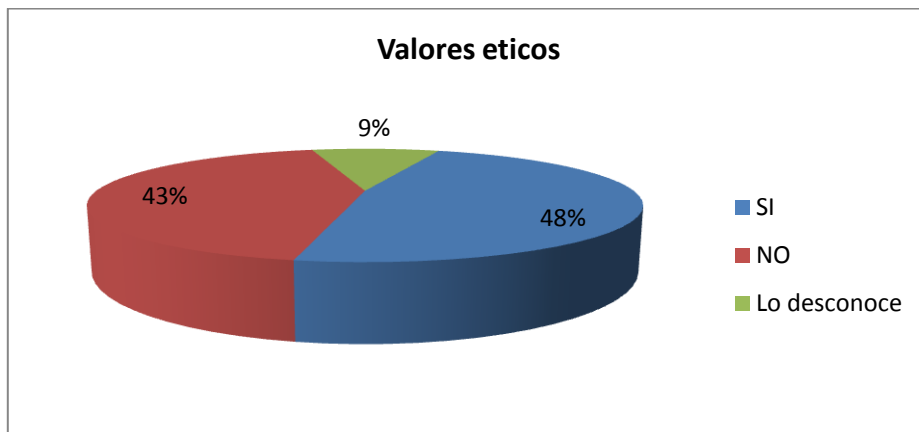
El 13% de las empresas encuestadas manifiesta No conocer el término de RSE, el 11% dice verla como una moral personal, el otro 11% como una acción social, un 11% como una estrategia de negocios y el otro 11% como una empresa responsable de sus acciones con el medio ambiente

## GOVERNABILIDAD

### Actualmente, ¿La empresa cuenta con un Código de Principios y Valores Éticos?



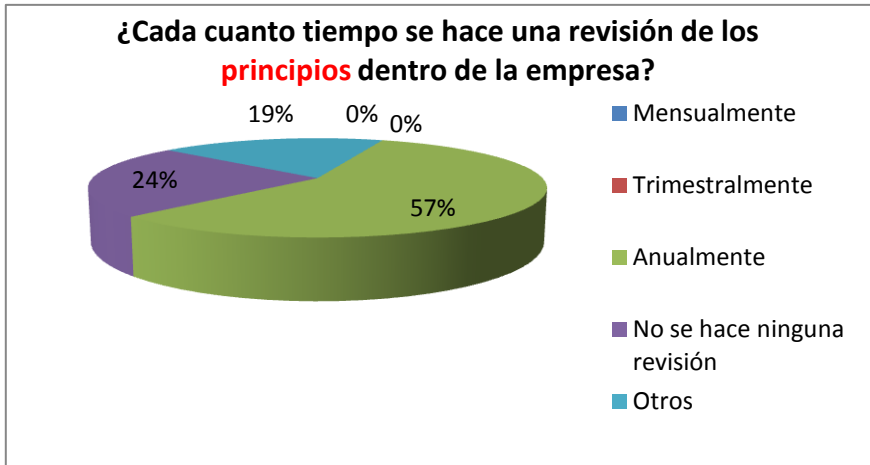
El 47% de la población manifestó NO poseer un código de principios, mientras que el 32% manifestó si tenerlo



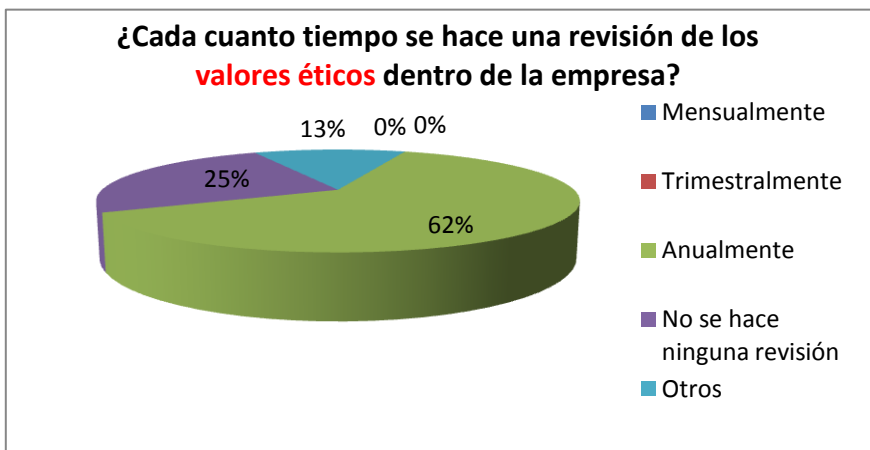
Aunque el 43% de la población externó no poseer valores éticos, el 48% manifestó si tenerlos

Concluimos que las PYMES muestran un alto % de ausentismo tanto de un Código de Principios como de Valores Éticos; sin embargo, son más las PYMES que poseen Valores éticos que un Código de Principios

**¿Cada cuanto tiempo se hace una revisión de los principios y valores éticos dentro de la empresa?** (las respuestas son proporcionadas por las PYMES que contestaron SI poseer valores éticos y código de principios en la pregunta anterior)

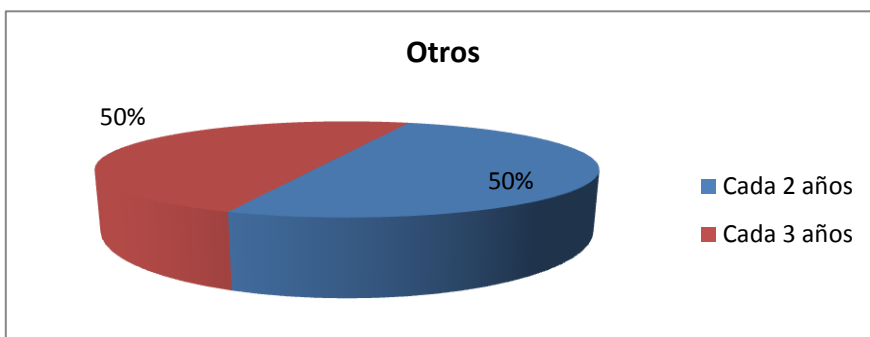


En cuanto al período de revisión del código de principios el 57% lo hace anualmente, mientras que el 24% no hace ningún tipo de revisión



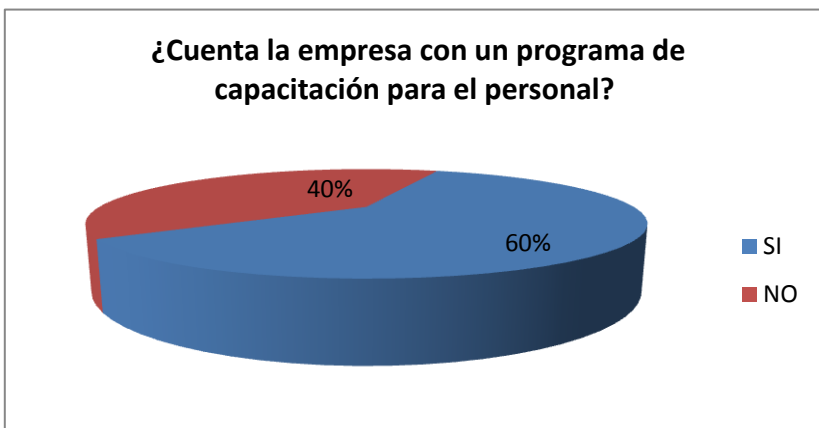
En cuanto al período de revisión de los valores éticos, el 62% lo hace anualmente, el 13% lo hace mensualmente; mientras que el 25% no hace ningún tipo de revisión

Detalle de la opción "Otros" Para ambos casos es el mismo.



El 19% que contestó la opción Otros, se divide en un 50% correspondiente a hacer la revisión Cada 2 años y el otro 50% lo hace cada 3 años

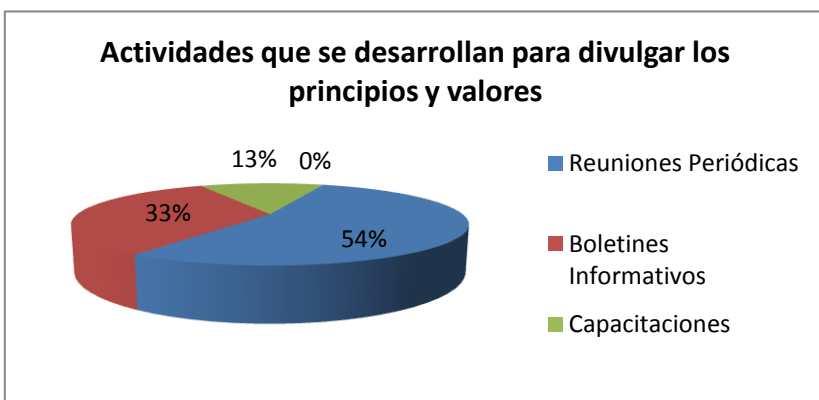
**¿Se desarrollan actividades para que estos principios y valores éticos sean conocidos por todos los miembros de la empresa?**



En cuanto al desarrollo de actividades que permitan dar a conocer los principios y valores éticos dentro de la empresa, un 86% contestó que si lo hace, y las actividades que realiza son:

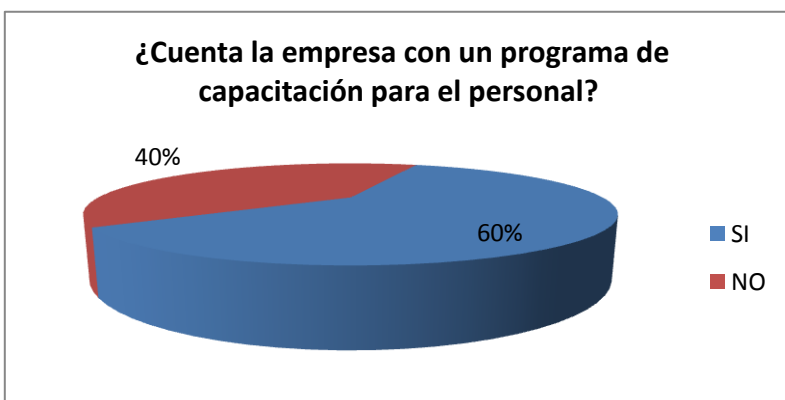
Un 51% lo hace por medio de Reuniones Periódicas, un 32% a través de Boletines Informativos y un 12% por capacitaciones.

El 8% no desarrolla ningún tipo de actividades para darlos a conocer y el 6% lo desconoce.



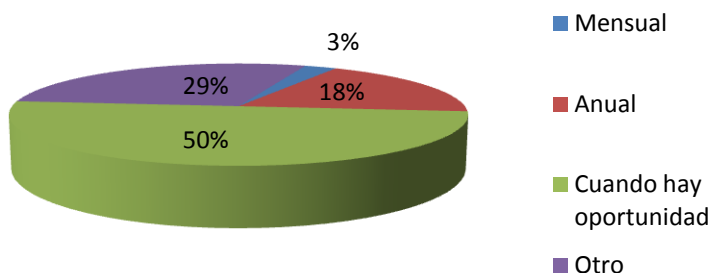
**PUBLICO INTERNO**

**¿Cuenta la empresa con un programa de capacitación para el personal?** (para esta pregunta, toda la población encuestada proporciono las respuestas)



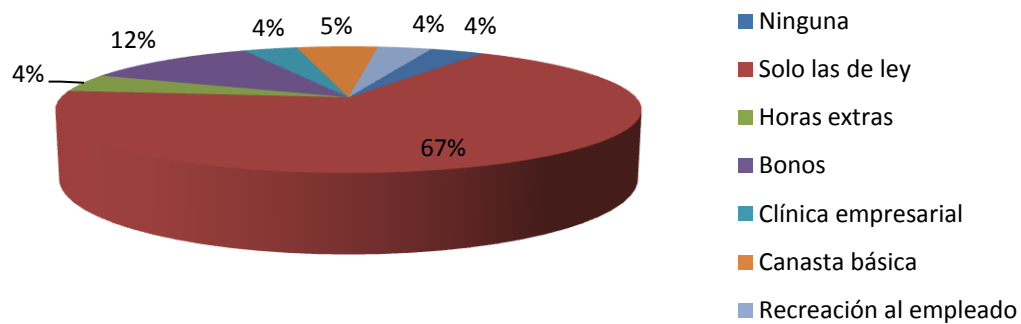
Con respecto a las capacitaciones, el 60% asegura que si se cuenta con un programa para capacitar al personal y un 40% contestó no poseerlo.

### Frecuencia de capacitaciones



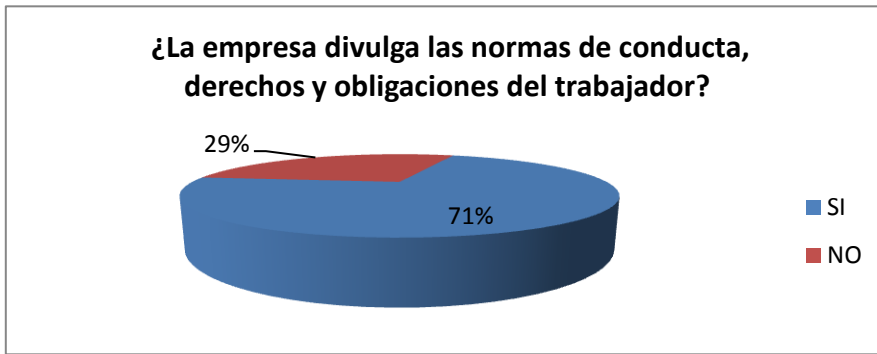
En cuanto a la frecuencia de las capacitaciones, el 50% lo hace cuando hay oportunidad, el 29% al momento de la contratación y el 18% de forma anual. Dentro de la opción que corresponde a "Otros" corresponde a hacer la capacitación al momento de la contratación.

### ¿Qué tipo de prestaciones brinda a sus empleados?

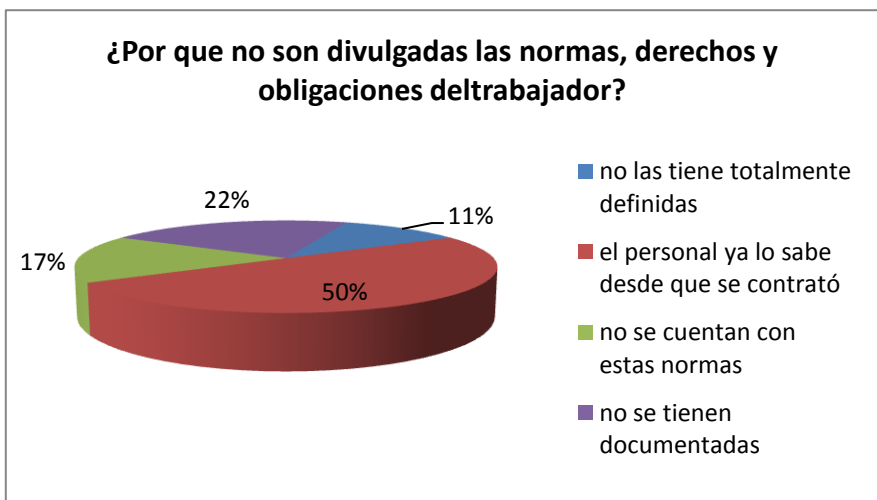


Con respecto a las prestaciones que las empresas brindan a sus empleados, el 67% brinda únicamente las que corresponden por ley, un 12% recibe bonos y un 5% canasta básica

**¿La empresa divulga las normas de conducta, derechos y obligaciones del trabajador?**

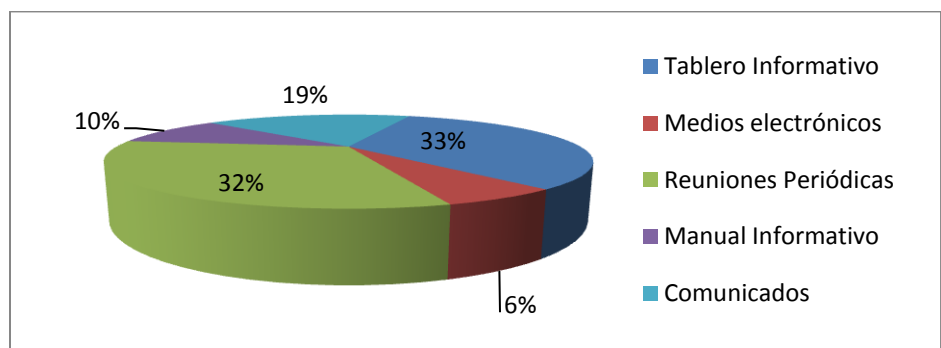


Con respecto a la divulgación de las normas de conducta, derechos y obligaciones del trabajador, el 71% si las divulga, mientras que un 29% no lo hace



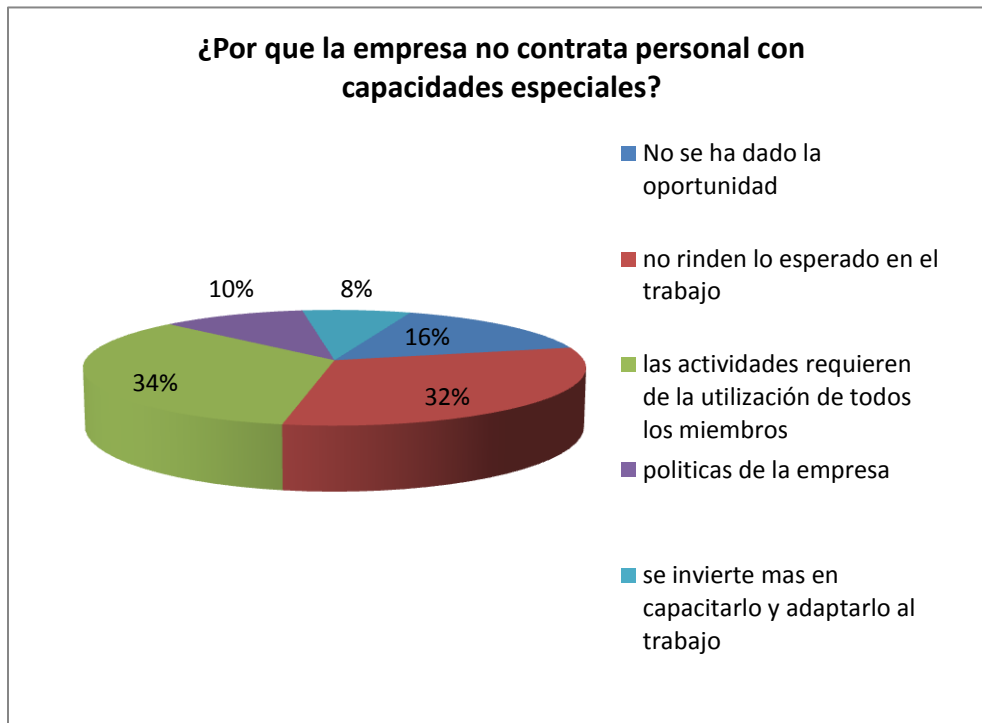
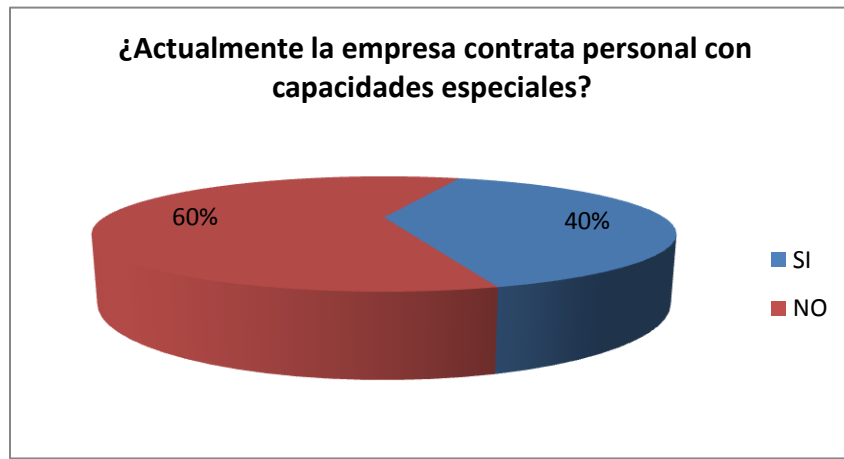
El % que no lo hace es a causa de los siguientes motivos: en un 50% porque la empresa asume que el personal ya lo sabe desde que se contrato, el 22% porque no posee nada documentado y el 17% afirma no contar con este tipo de normas

**¿Con qué instrumentos cuenta la empresa para dar a conocer las normas de conducta, derechos y obligaciones de los trabajadores?** (las respuestas son proporcionadas por la población que contesto la opción SI en la pregunta anterior)



De acuerdo a los resultados, el 33% de la población cuenta con tableros informativos para dar a conocer las normas de conducta, derechos y obligaciones; mientras que un 32% lo hace por medio de reuniones periódicas y un 19% a través de comunicados.

**¿Actualmente la empresa contrata personal con capacidades especiales?** (las respuestas son proporcionadas por toda la población encuestada)

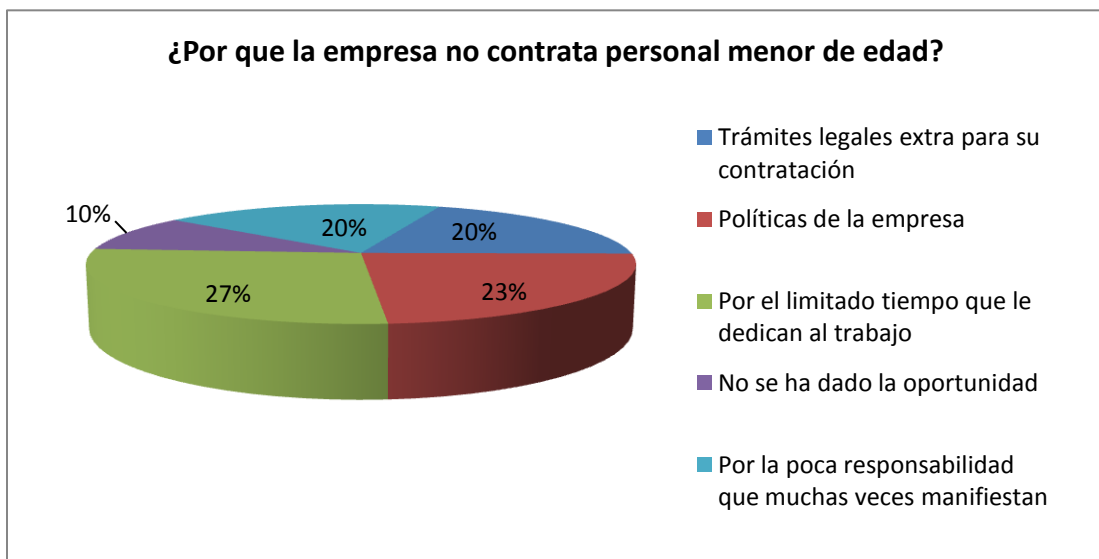
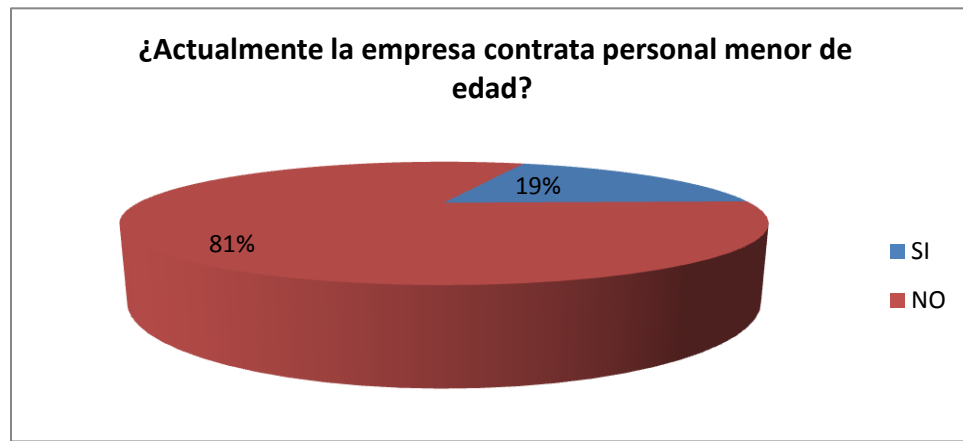


El 60% de las empresas encuestadas No contrata a personas con capacidades especiales debido a las siguientes razones: Un 34% debido a que las actividades requieren la utilización de todos los miembros, un 32% porque no rinden lo esperado y un 16% porque no se ha dado la oportunidad.

Un 40% manifestó que si contrata personas con capacidades especiales



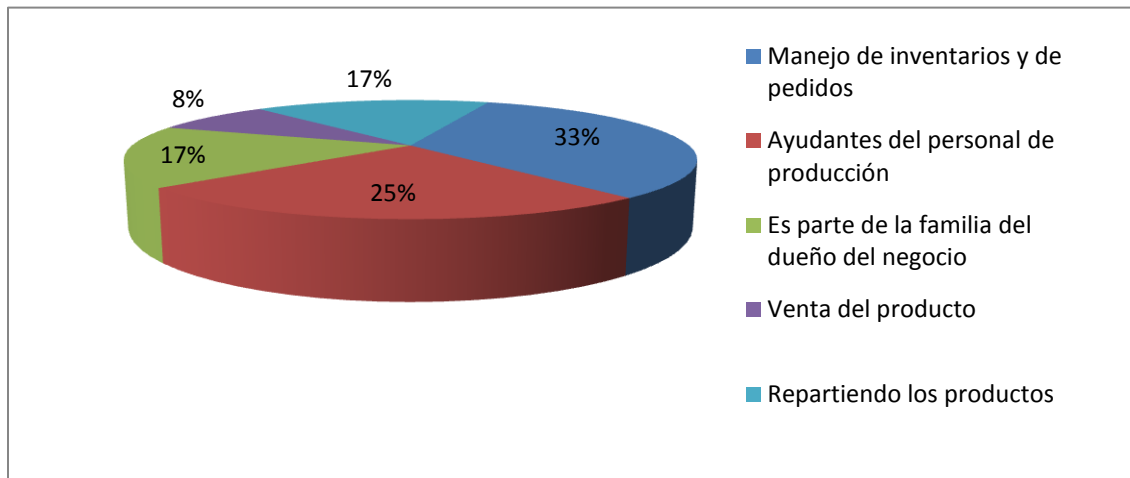
### ¿Actualmente la empresa contrata personal menor de edad?



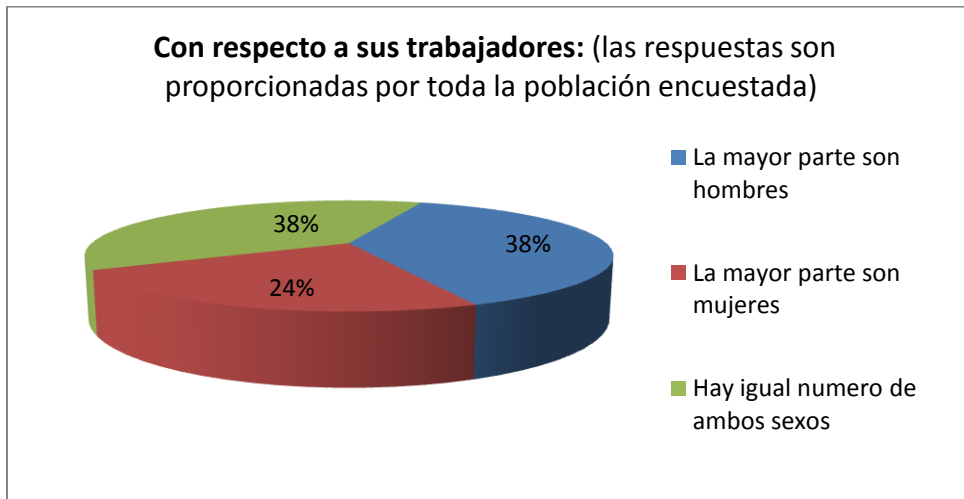
El 81% de las empresas No contratan personas menores de edad, esto debido a las siguientes razones: Un 27% debido al limitado tiempo que le dedican al trabajo, un 23% por las políticas de la empresa y un 20% por los trámites legales extra para su contratación y por la poca responsabilidad que muchas veces manejan

El 19% manifestó que si contrata personal menor de edad.

**¿Qué actividades desarrollan los menores de edad?** (las respuestas son proporcionadas por la población que contesto la opción SI en la pregunta anterior)

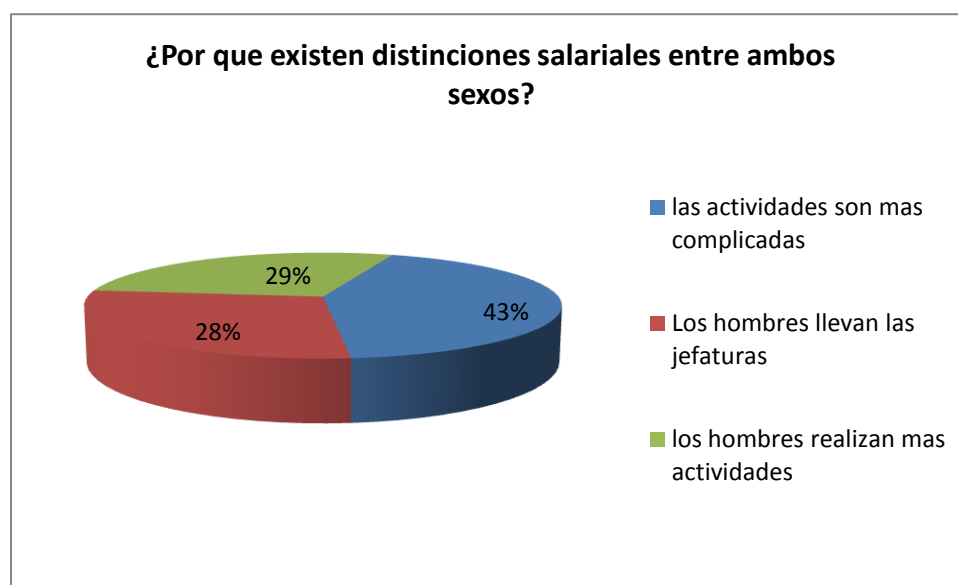
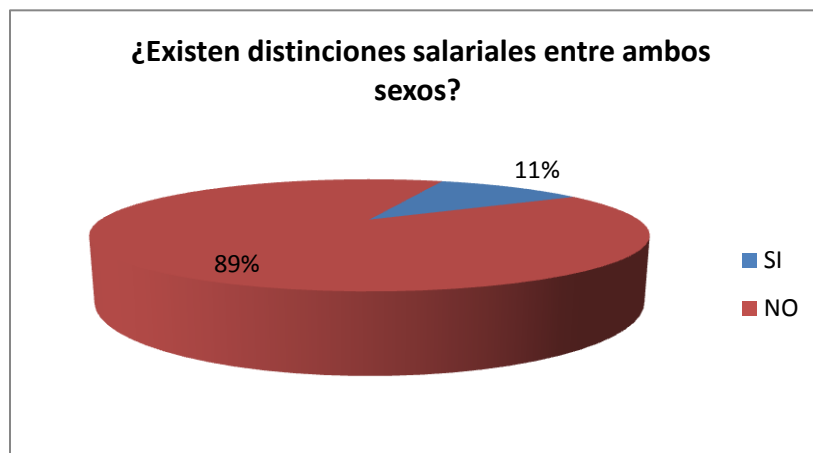


En cuanto a las actividades que desarrollan los menores de edad en sus puestos de trabajo, el 33% corresponde al manejo de inventarios y de pedidos (auxiliares), el 25% corresponde a ayudantes del personal de producción y el 17% repartiendo productos o porque es parte de la familia del dueño del negocio.



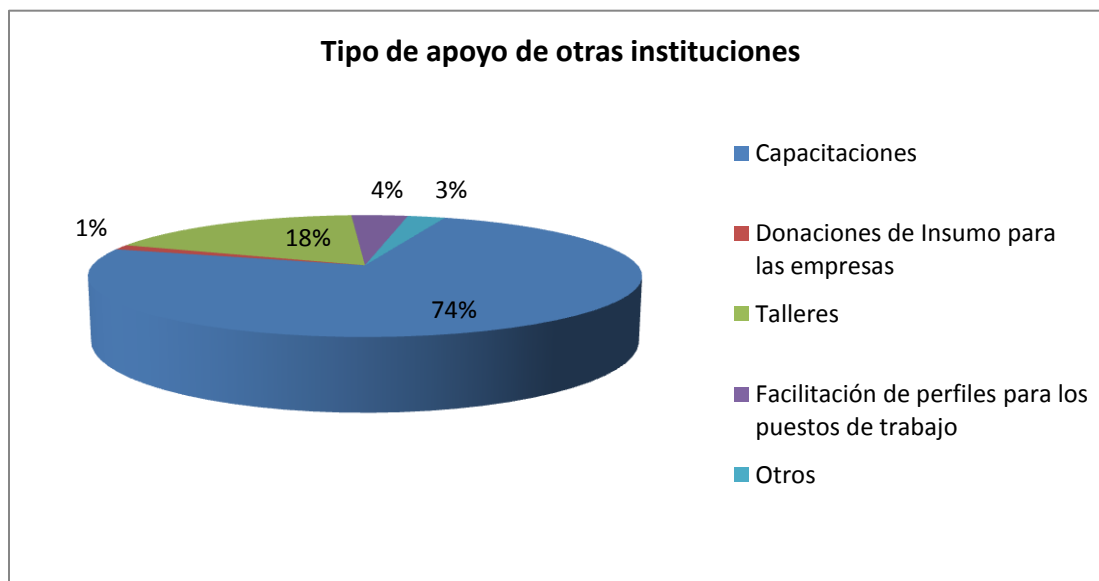
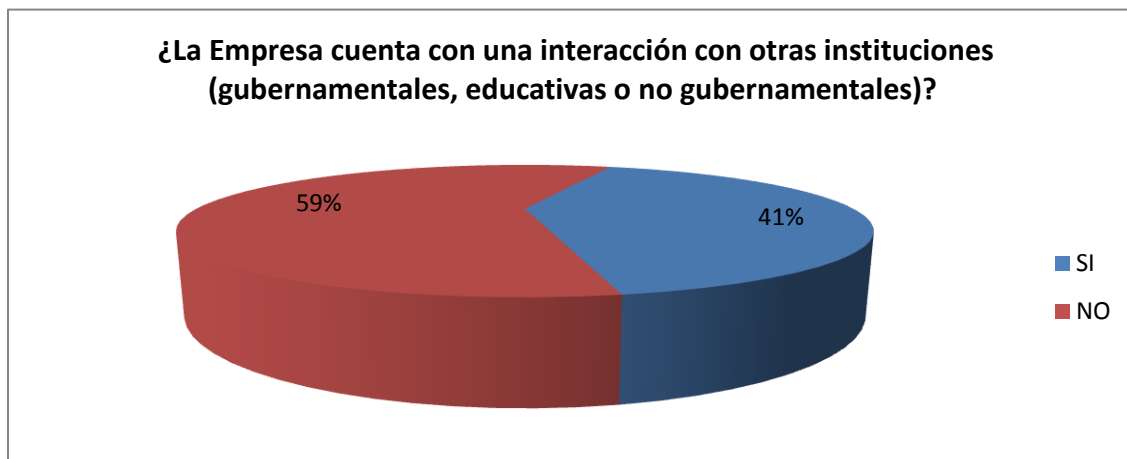
Con respecto al sexo de los trabajadores, el 38% de las empresas encuestadas manifestó que la mayor parte de sus trabajadores son hombres, el 24% que la mayor parte de sus trabajadores son mujeres y el 38% contesto que hay igual numero de trabajadores de ambos sexos.

### ¿Existen distinciones salariales entre ambos sexos?



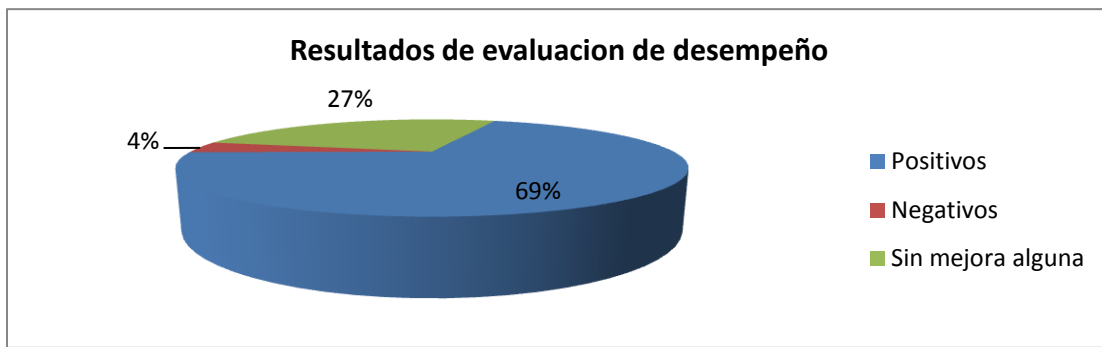
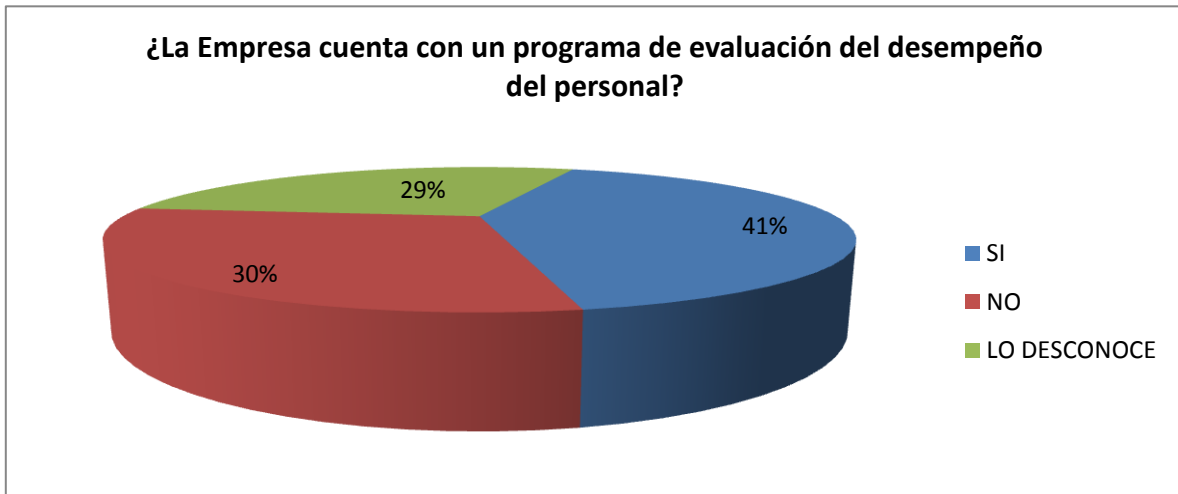
El 89% de las empresas asegura que No existen distinciones salariales entre ambos sexos, mientras que el 11% restante manifiestan que si existen; esto debido a los siguientes motivos: un 43% porque las actividades que hacen los hombres son más complicadas, un 29% porque los hombres realizan mas actividades y un 28% porque las jefaturas corresponden a hombres.

**¿La Empresa cuenta con una interacción con otras instituciones (gubernamentales, educativas o no gubernamentales)?**



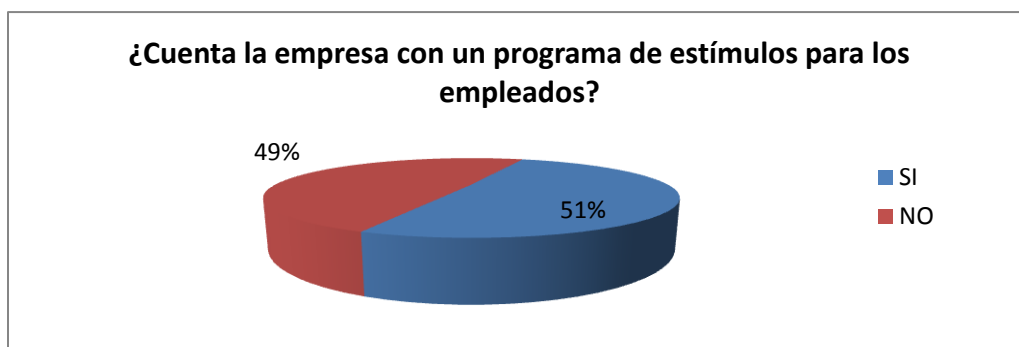
El 59% de las empresas cuenta con una interacción con otras Instituciones externas, el tipo de apoyo que reciben de las mismas es el siguiente: un 74% recibe apoyo mediante capacitaciones y un 18% lo recibe por medio de talleres. El apartado otros incluye un 100% en concepto de facilidades para la obtención de préstamos

**¿La Empresa cuenta con un programa de evaluación del desempeño del personal?**

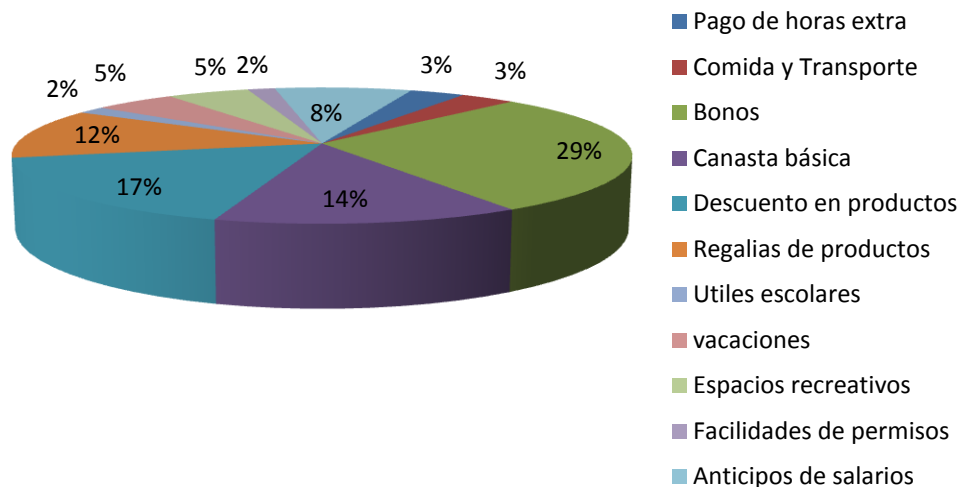


El 41% de la población encuestada posee un Programa de Evaluación de Desempeño, el 30% no lo posee y el 29% lo desconoce. Con respecto a las empresas que si lo poseen, el 69% han obtenido resultados positivos, el 27% negativos y el 4% no ha observado mejora alguna al implementarlo.

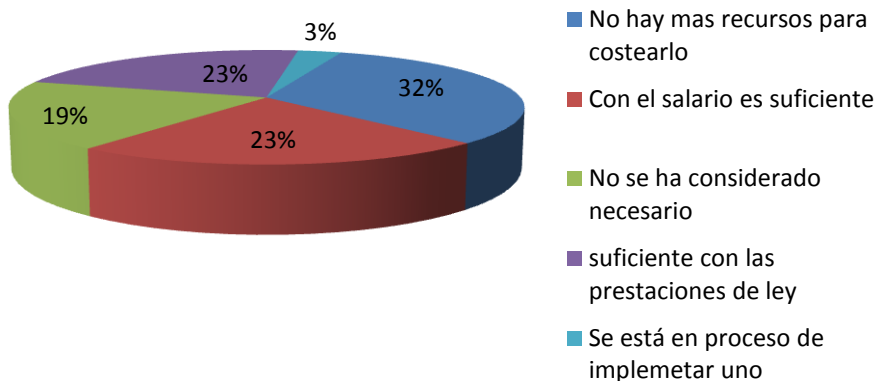
**¿Cuenta la empresa con un programa de estímulos para los empleados?**



### Tipo de estímulos para los empleados



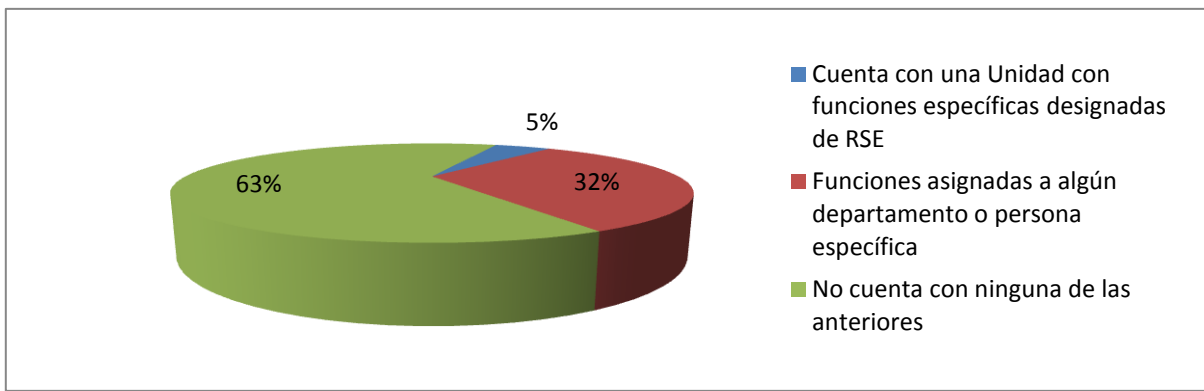
### ¿Por que no se dan estímulos a los empleados?



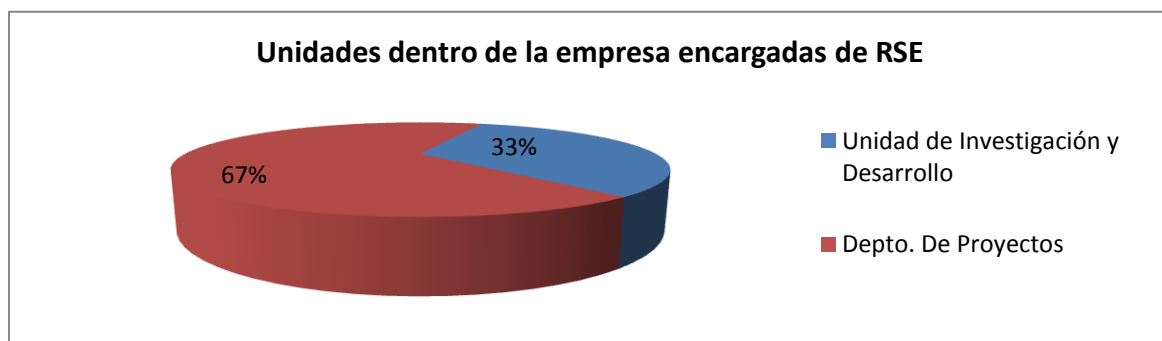
El 51% de las empresas cuenta con un programa de estímulos para los empleados y un 49% no posee este tipo de programa. De las empresas que poseen este programa 29% brinda bonos, 17% descuentos en productos, 14% canasta básica, 12% regalías en productos, entre otras.

De las empresas que no cuentan con este programa 32% expreso que se debía a que no hay recursos para costearlo, 23% dijo que con el salario era suficiente, igual porcentaje de 23% señalaron que las prestaciones de ley que le daba a los empleados era suficiente, 19% simplemente no ha considerado necesario y un 3% dijo que actualmente se está en proceso de implementar uno.

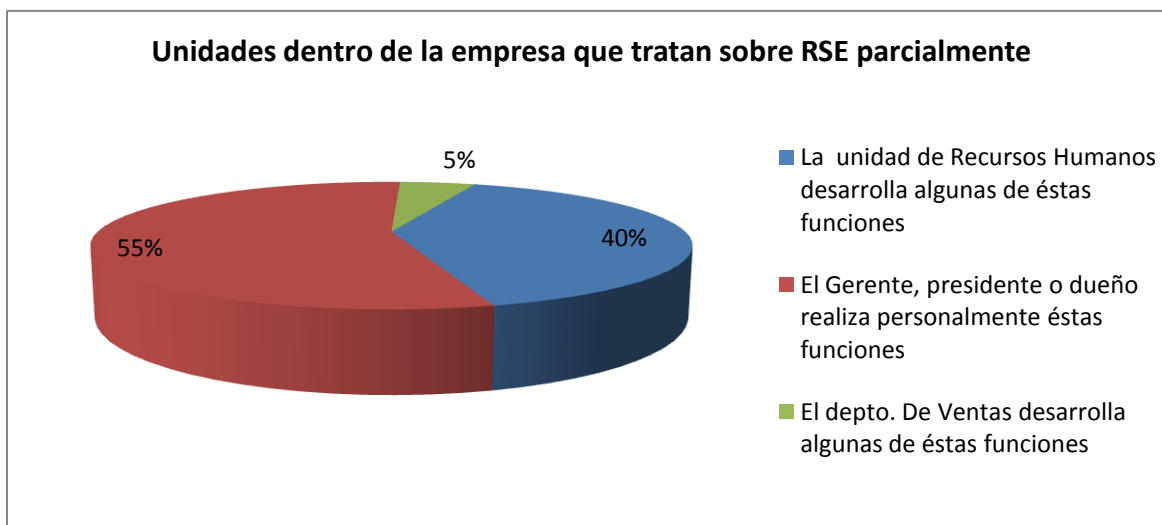
**¿La Empresa cuenta con una unidad específica de RSE o con empleados que realicen funciones de RSE dentro de la empresa?**



**Unidades dentro de la empresa encargadas de RSE**



**Unidades dentro de la empresa que tratan sobre RSE parcialmente**

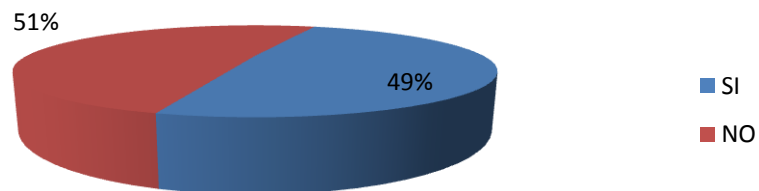


El 63% de las empresas no cuenta con una unidad específica ni un encargado que trate aspectos de RSE dentro de la misma, 32% asigna estas funciones a una persona específica o algún departamento, mientras que solo un 5% cuenta con una unidad encargada de la RSE.

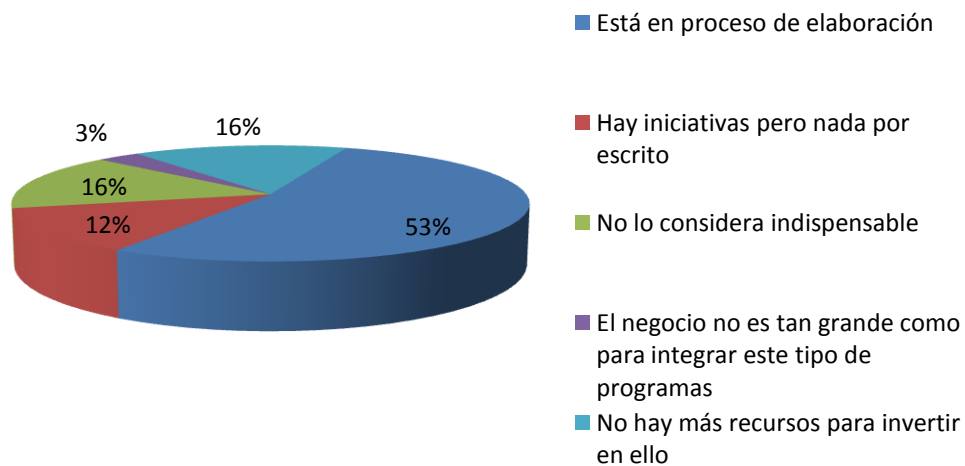
De las empresas que cuentan con la unidad encargada a aspectos de RSE 67% fue la unidad de proyectos y un 33% unidad de investigación y desarrollo.

De las empresas que cuentan con departamentos o encargados parciales de RSE un 55% lo realiza el gerente, presidente o dueño de la empresa, 40% la unidad de recursos humanos es la que se encarga, mientras que un apenas 5% el departamento de ventas es el que se encarga.

### ¿La empresa posee un programa de Seguridad Ocupacional dentro de sus Operaciones?

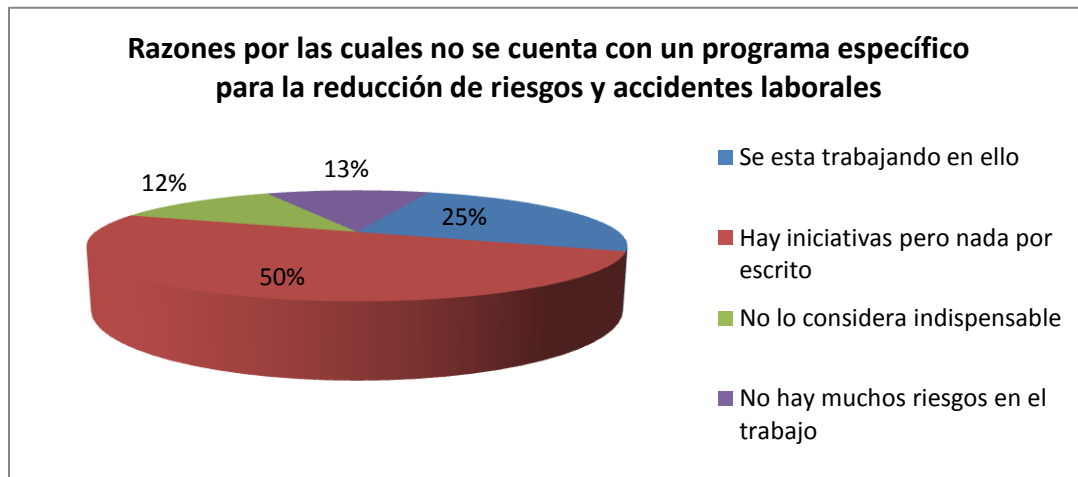
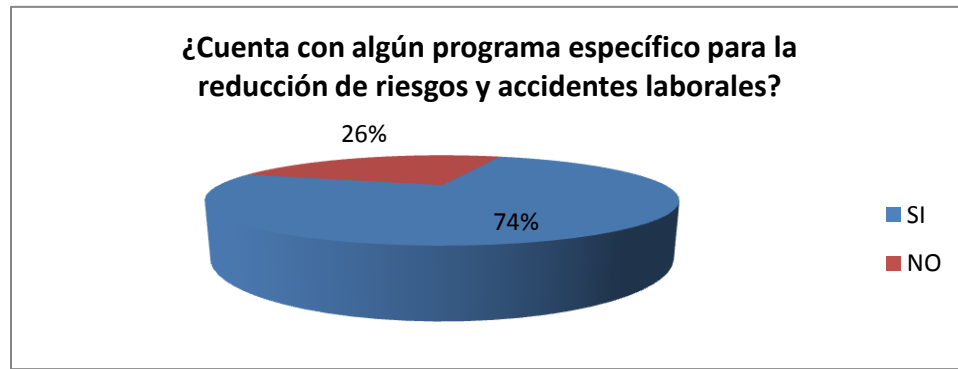


### Razones por las cuales no se posee un programa de Seguridad Ocupacional dentro de la empresa





**¿Cuenta con algún programa específico para la reducción de riesgos y accidentes laborales?** (las respuestas son proporcionadas por la población que contesto la opción SI en la pregunta anterior)

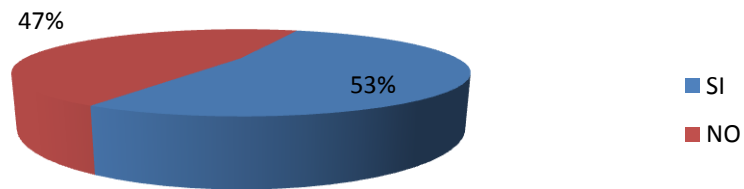


De las empresas que tienen programas de seguridad ocupacional dentro de sus operaciones un 74% si cuenta con un programa específico para la reducción de accidentes laborales y un 26% no cuenta con uno éste programa en específico.

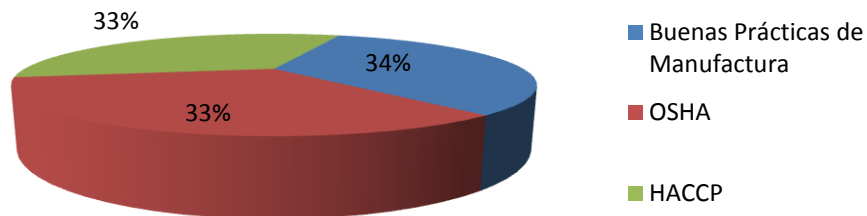
De las empresas que no cuentan con éste programa de reducción de riesgos y accidentes 50% dijo que hay iniciativas pero nada por escrito, 25% conto que se está trabajando en ello, 13% dijo que no hay riesgos en el trabajo y un 12% simplemente no lo considera necesario.

**¿Cuenta la empresa con alguna certificación?** (las respuestas son proporcionadas por la población que contesto la opción SI en la pregunta anterior)

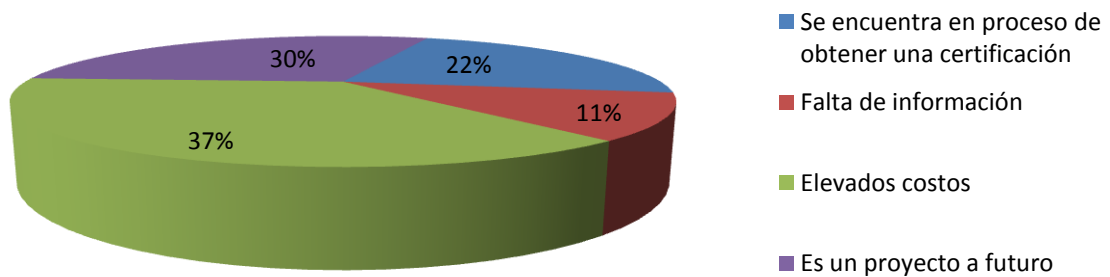
### ¿Cuenta la empresa con alguna certificación?



### Certificaciones que algunas empresas poseen



### Causas por las cuales las PYMES no cuentan con una certificación



Un 53% de las empresas que cuenta con programa de seguridad ocupacional cuenta con alguna certificación mientras que el restante 47% no cuenta con ninguna certificación.

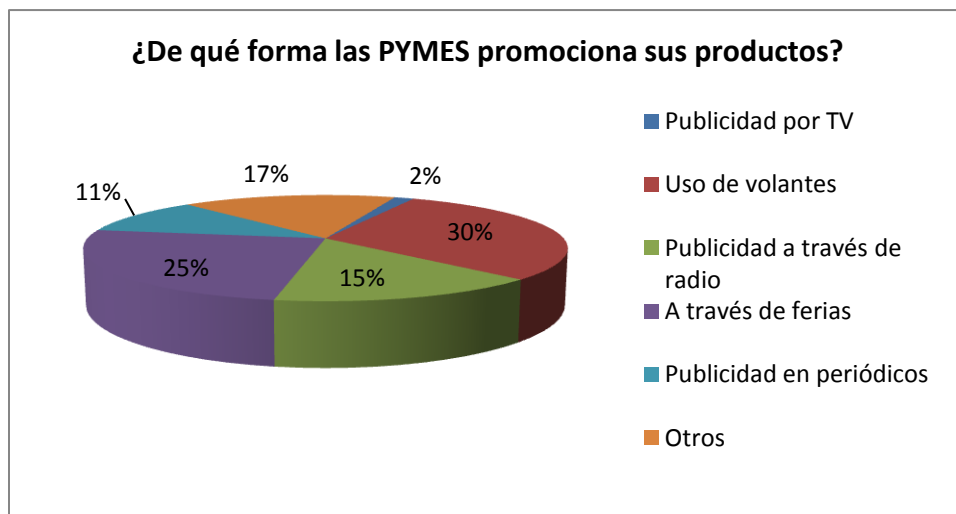
De las empresas que poseen certificación un 34% poseen buenas prácticas de manufactura, 33% posee HACCP y un 33% OSHA.

De las empresas que no poseen certificación un 37% es por lo elevados costos que con lleva, 30% considera que es un proyecto a futuro, 22% dice que se en proceso de obtención y un 11% dice no tener mucha información al respecto.

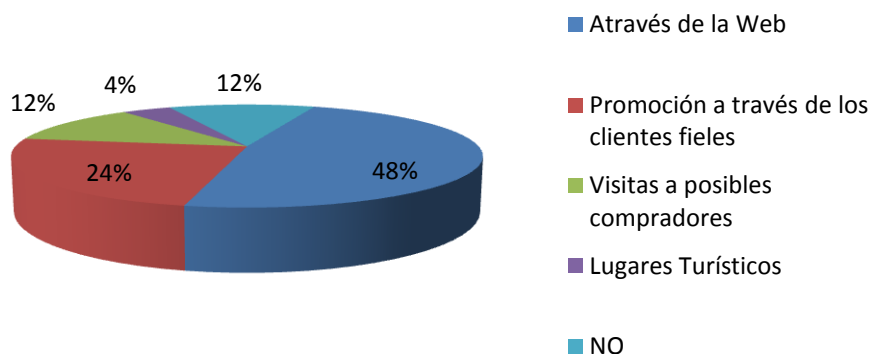
**¿Cuál es el mercado que abarca la empresa?** (las respuestas son proporcionadas por toda la población encuestada)



**¿De qué forma promociona sus productos?**



### Otras Formas de como las PYMES promocionan sus productos

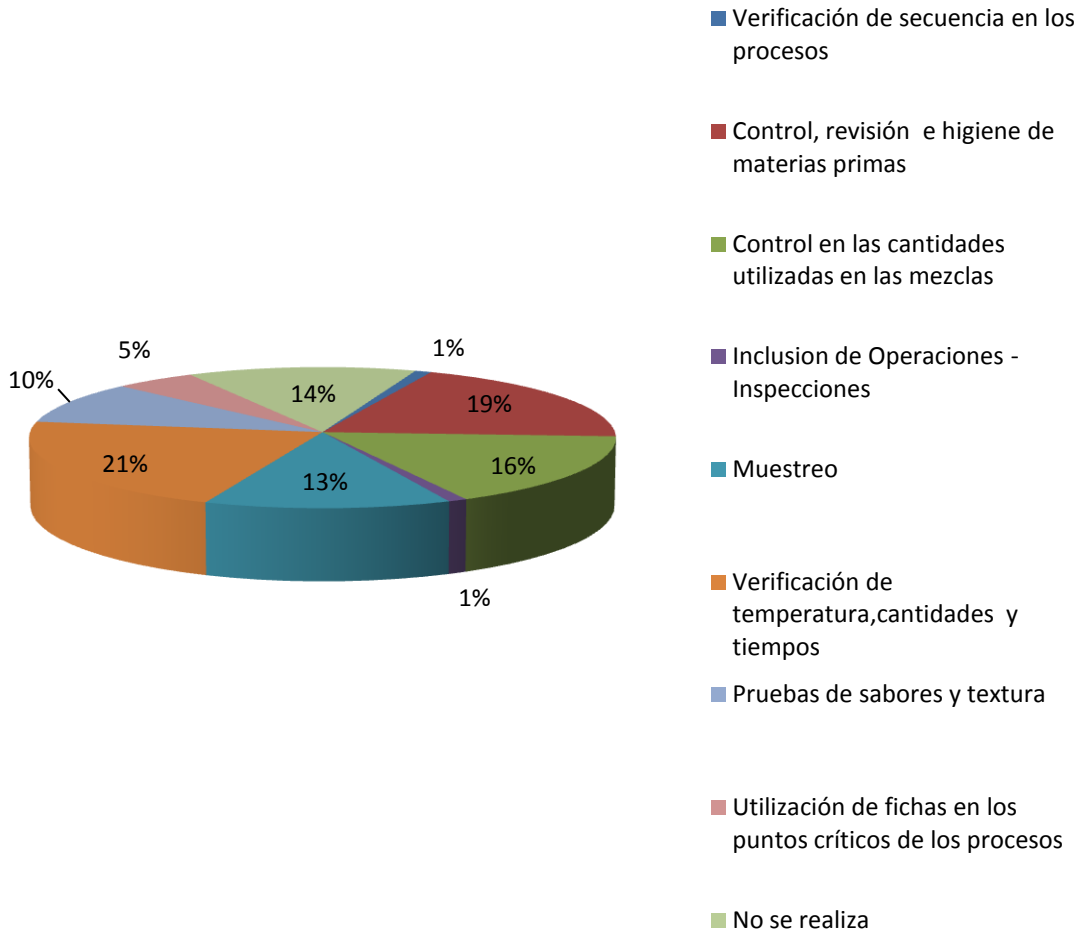


Un 30% de las empresas encuestadas usa volantes para promocionarla, 25% lo hace a través de ferias, 15% mediante la radio, 11% en periódicos, solo un 2% lo hace en la tv y el 17% restante utiliza otros.

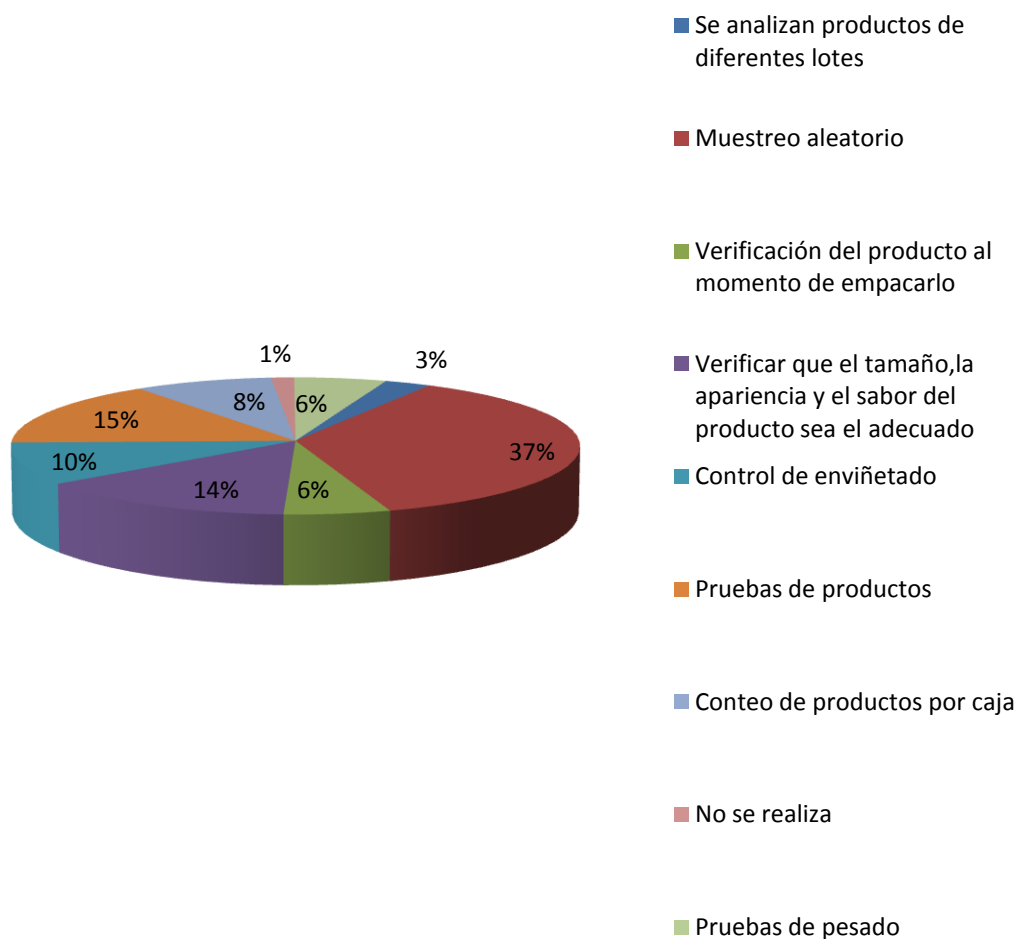
Dentro de estos otros medios alternativos el medio más utilizado para promocionarse es la web con 48% seguido por la publicidad de los clientes fieles con 24%.

**De qué forma verifica la calidad de sus productos en las siguientes fases:**

**Formas de verificación de la calidad de los productos en proceso**



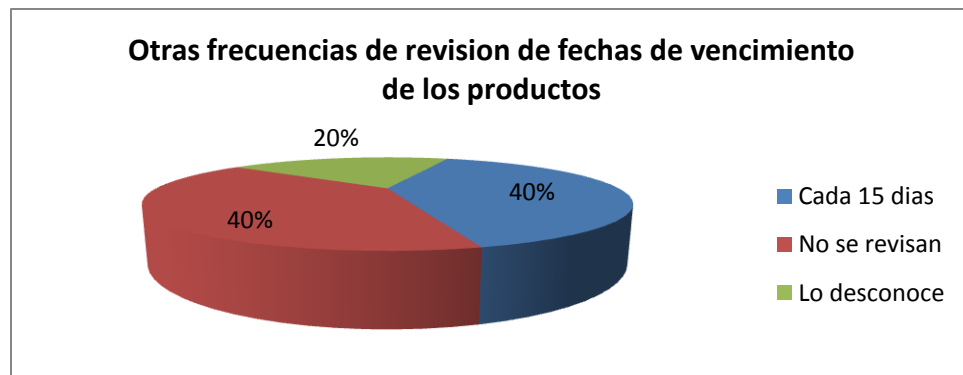
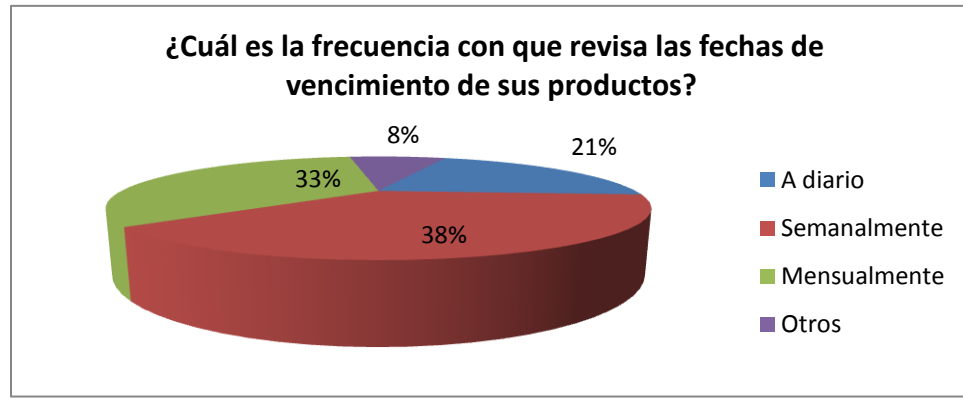
### Formas de verificación de la calidad en producto terminado



Un 21% de las empresas encuestadas asegura la calidad de los productos en proceso verificando la temperatura, cantidades y tiempos, 19% lo hace mediante control revisión e higiene de materias primas, 16% controla las cantidades mezclada, entre otras prácticas y 14% no lo realiza.

Para verificar la calidad del producto terminado un 37% realiza muestreos aleatorios, 15% simplemente pruebas de los productos, 14% verifica tamaño, apariencia y sabor, entre otras.

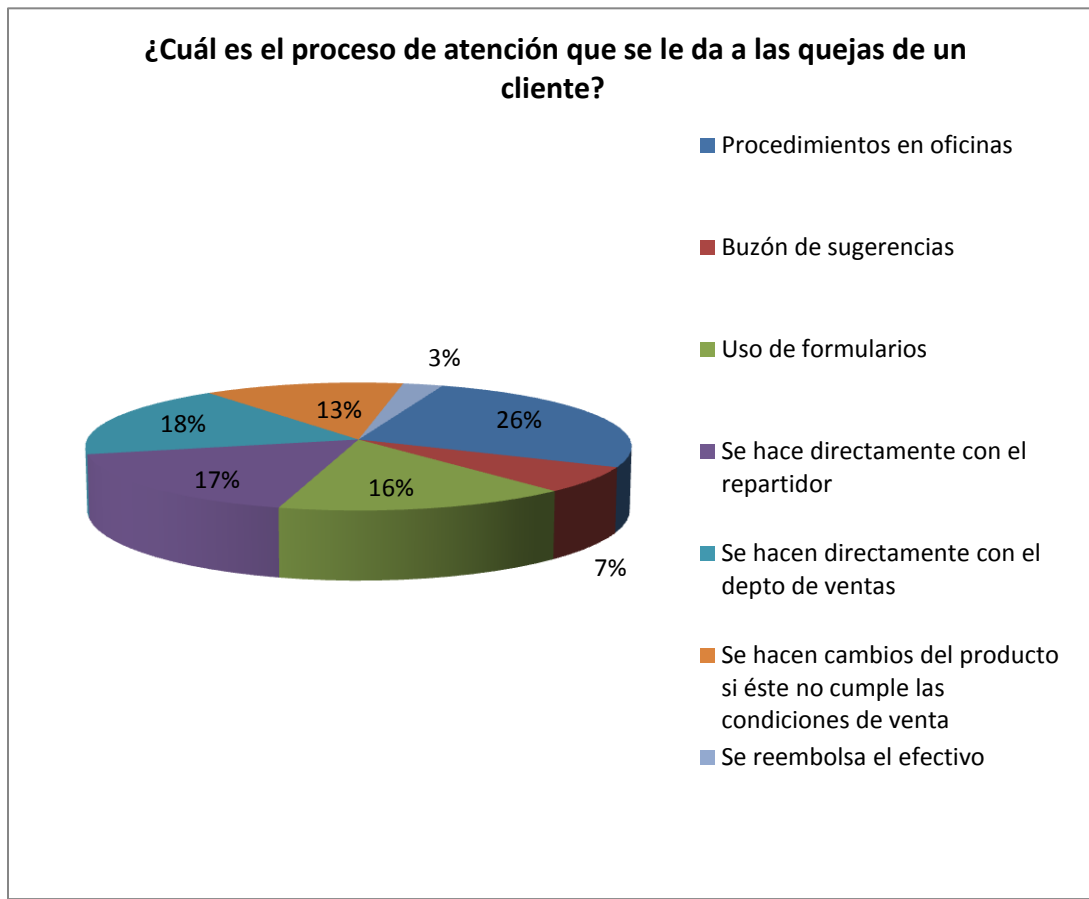
**¿Cuál es la frecuencia con que revisa las fechas de vencimiento de sus productos?**



Un 38% de las empresas revisan sus productos con una frecuencia semanal, 33% lo hace al mes, 21% a diario y un 8% lo hace con otras frecuencias.

Dentro de estas otras frecuencias las que más dominan son cada 15 días con 40%, un 40% no hace revisión de fechas de vencimiento y un 20% lo desconoce.

**¿Cuál es el proceso de atención que se le da a las quejas de un cliente?**



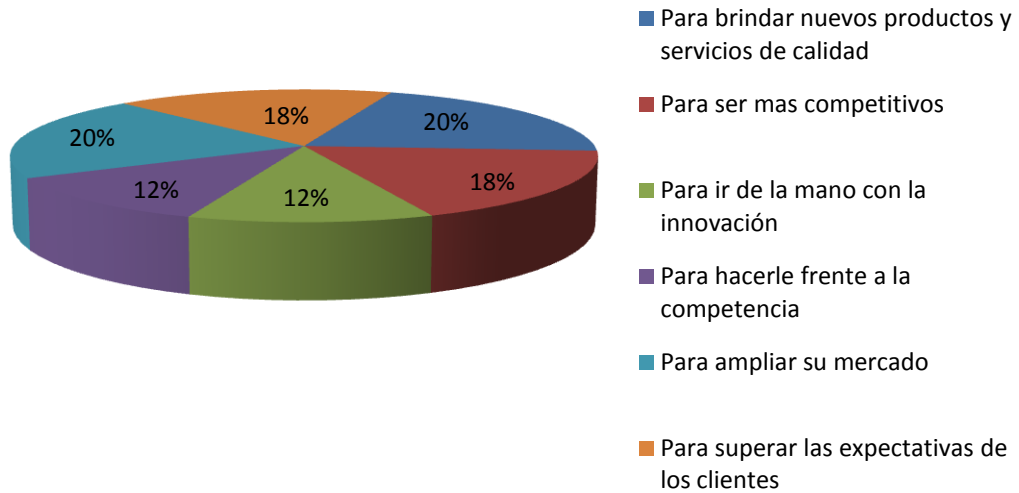
Para atender las quejas de los clientes un 26% de las empresas hace el procedimiento en oficinas, 18% lo hace directamente con el departamento de ventas, 17% lo hace mediante el repartidor, 16% lo hace utilizando formularios que luego se resuelven, entre otros.

**¿Posee un programa para mejorar los productos y servicios que ofrece? ¿Por qué?**



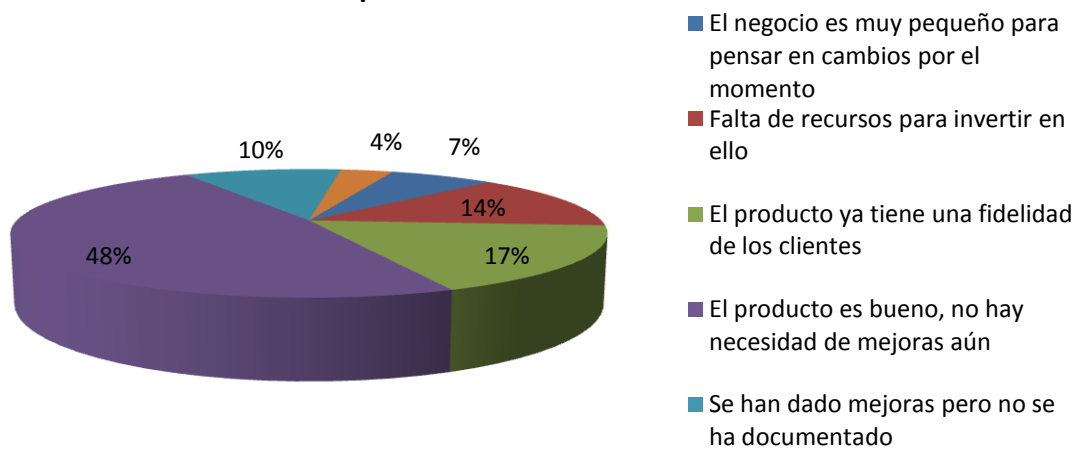


### Razones por las cuales se posee un programa de mejora de productos en las PYMES



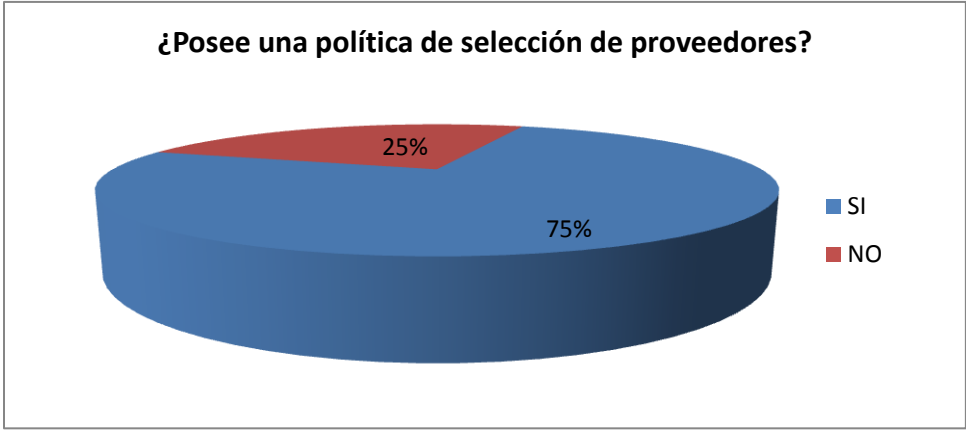
El 54% de las empresas posee un programa para mejorar los productos y servicios que ofrece, entre las razones por las cuales lo posee son: En un 20% para brindar nuevos productos y servicios de calidad y para ampliar su mercado; un 18% para ser más competitivos y para superar las expectativas del cliente y en un 12% para hacerle frente a la competencia y para ir de la mano con la innovación

### Razones por las cuales no se posee un programa de mejora de productos en las PYMES



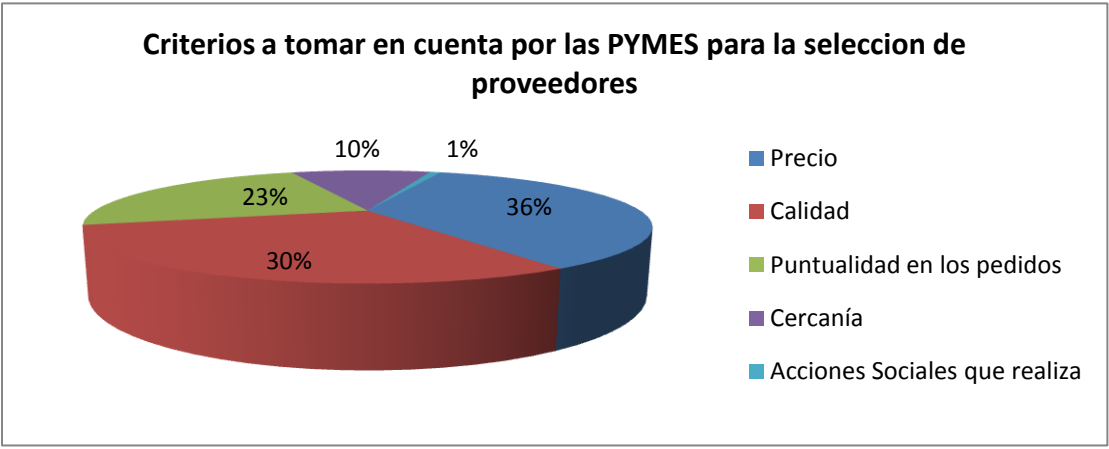
Entre las razones por las que no poseen este tipo de programas se tiene que: el 48% asume que como el producto es bueno, no hay necesidad de hacerle mejoras, un 17% afirma que el producto ya tiene una fidelidad de los clientes y un 14% no lo ha hecho por la falta de recursos para invertir en ello.

**PROVEEDORES**



El 75% de la población encuestada posee una política de selección de los proveedores, mientras que el 25% establece que No lo hace porque posee los mismos proveedores desde hace mucho tiempo

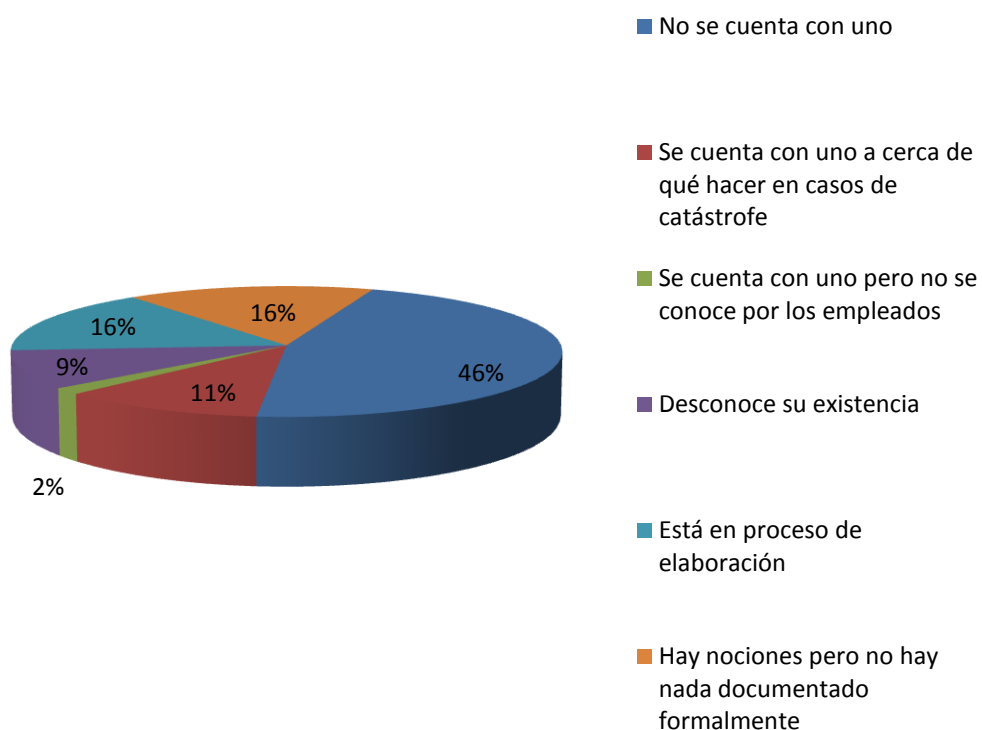
**¿Cuáles de los siguientes criterios son los que toma en cuenta para la selección de los proveedores?** (las respuestas son proporcionadas por la población que contestó la opción SI en la pregunta anterior)



Con respecto a los criterios que se toman para la selección de los proveedores se tiene que un 36% lo hace en base al precio de los insumos, un 30% en base a la Calidad y un 23% en base a la puntualidad de los pedidos.

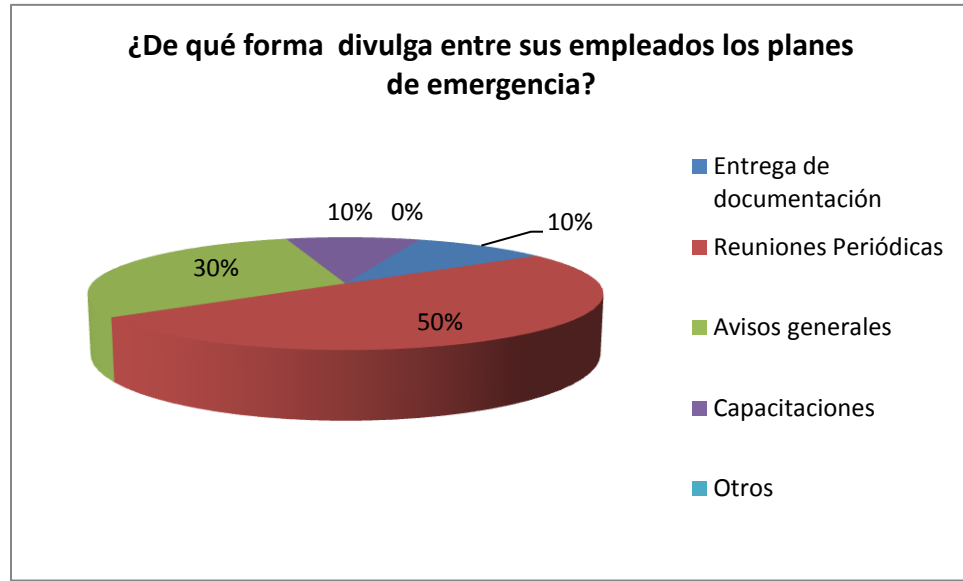
## MEDIO AMBIENTE

**Respecto al plan de emergencia dentro de una empresa:** (las respuestas son proporcionadas por toda la población encuestada)



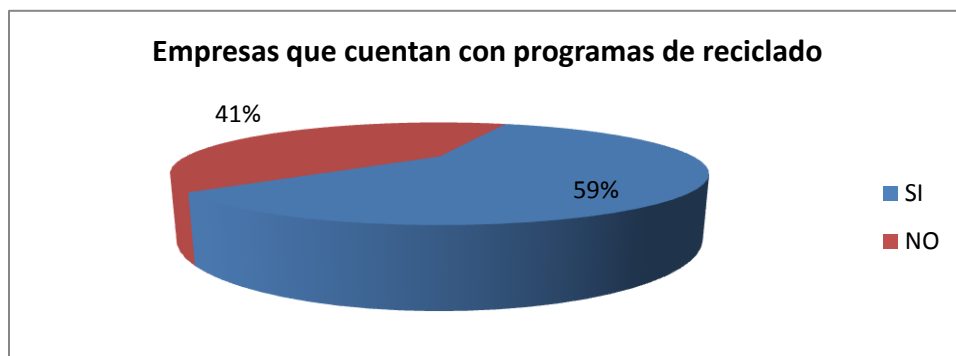
El 46% de las empresas No cuentan con un Plan de Emergencia, un 16% establece que hay nociones pero no hay nada documentado formalmente y otro 16% que está en proceso de elaboración.

Las siguientes 2 preguntas fueron contestadas por la población que cuenta con un plan de emergencia

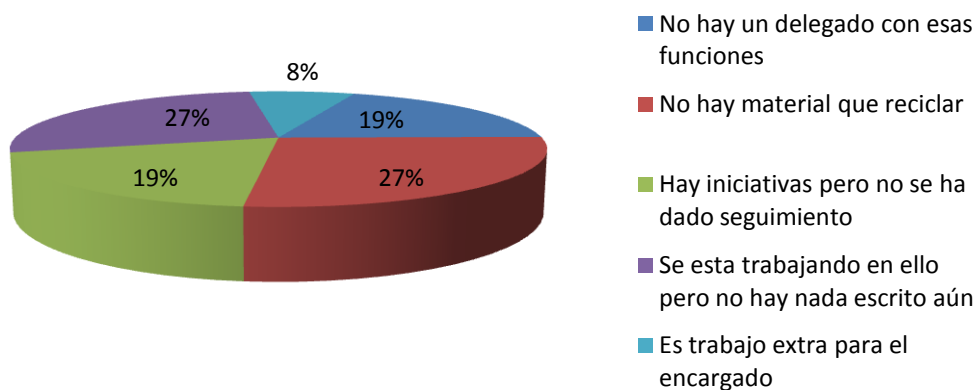


Con respecto a las formas de divulgar los planes de emergencia, el 50% de la población lo hace a través de Reuniones Periódicas, el 30% por Avisos Generales, el 10% por medio de capacitaciones y el restante 10% con entrega de documentación formal.

**¿Se cuenta con programas de reciclado?**

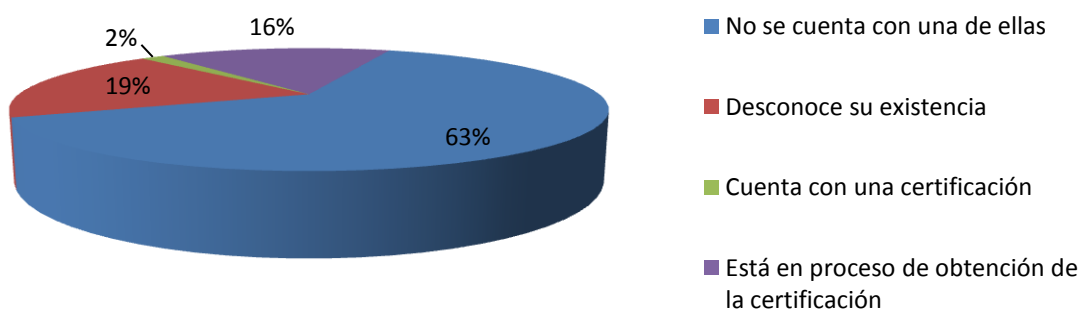


**¿Por que no se cuenta con un programa de reciclado?**  
 (Respuesta proporcionada por la población que No cuenta con un Plan de Emergencia)



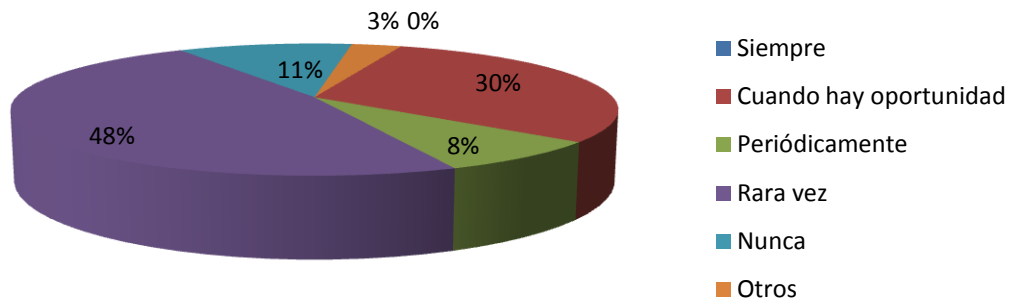
El 59% afirma contar con un programa de reciclado, mientras que el 41% no cuenta con uno de ellos; esto debido a los siguientes motivos: En un 27% porque no hay material para reciclar, otro 27% porque ya se está trabajando en ello, un 19% porque no hay un delegado para esas funciones y un 19% porque hay iniciativas pero no se le ha dado seguimiento

**Con respecto a las certificaciones medio ambientales:**



El 63% No cuenta con una certificación medioambiental; el 19% desconoce su existencia y el 16% está en proceso de obtener una.

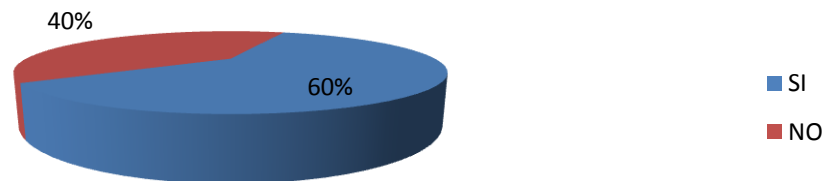
**¿Con qué frecuencia apoya actividades de beneficio social para las comunidades aledañas a la empresa? (las respuestas son proporcionadas por toda la población encuestada)**



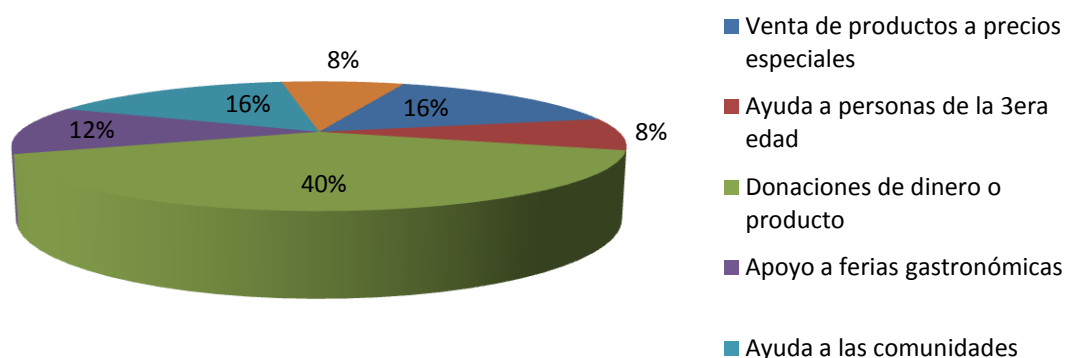
El 48% de las empresas encuestadas rara vez apoyan actividades de Beneficio Social para las comunidades aledañas a la empresa; un 30% lo hace cuando hay oportunidad y un 11% Nunca lo hace

**¿Apoya las acciones sociales realizadas por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales?**

**¿Apoya las acciones sociales realizadas por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales?**

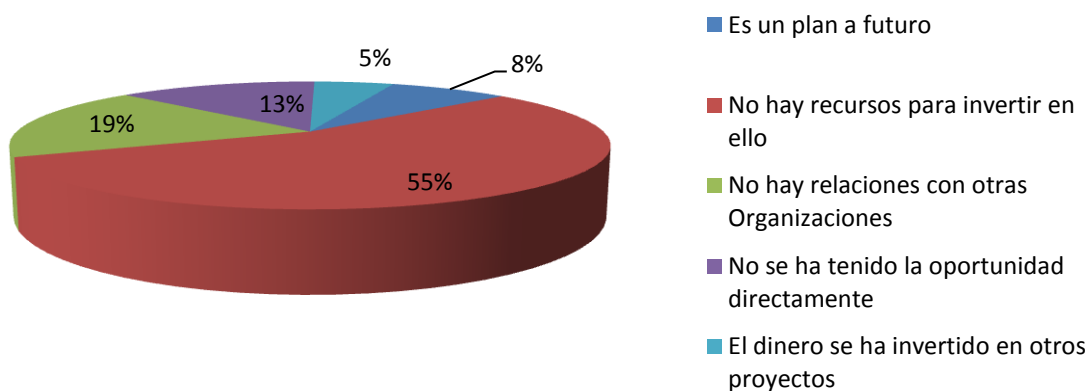


### Acciones Sociales que realiza la Empresa



El 60% de las empresas encuestadas apoyan las acciones sociales realizadas por entes gubernamentales y No Gubernamentales de la forma siguiente: el 40% lo hace con donaciones de dinero o producto (por lo general es producto) el 16% con venta de productos a precios especiales y ayuda a las comunidades y el 12% apoyando ferias gastronómicas.

### Motivos por los que No apoya las Acciones Sociales

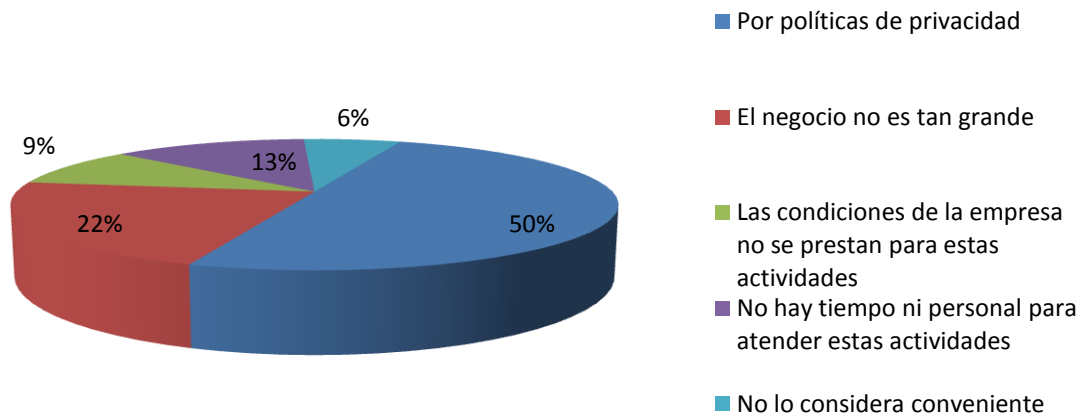


Con respecto al 40% que no apoya este tipo de acciones, se encuentra dividido de la siguiente forma: el 55% no las apoya porque no posee recursos para invertir en ello, el 19% porque no posee relaciones con estas Organizaciones y el 13% porque no ha tenido la oportunidad directamente

**¿Permite que se realicen pasantías o visitas técnicas dentro de su empresa?**



**¿Por que las PYMES no permiten que se realicen pasantias o visitas tecnicas?**

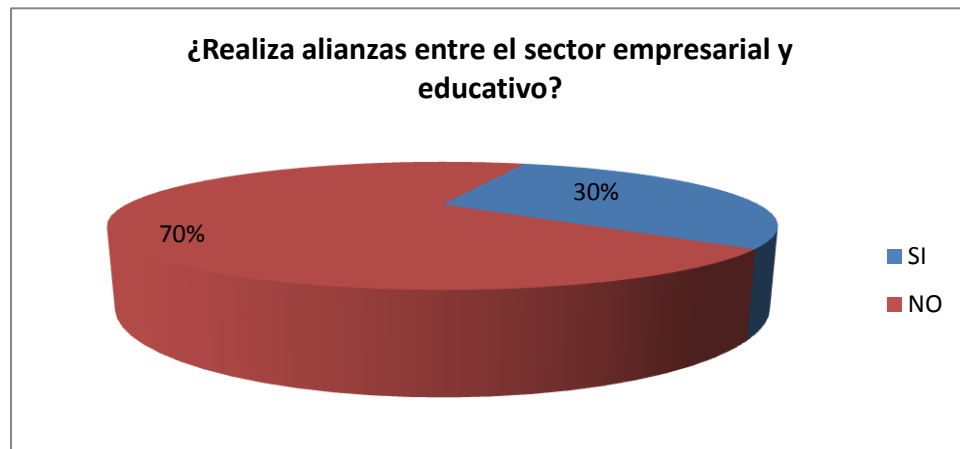


El 51% de PYMES encuestadas No permiten que se realicen pasantías o visitas técnicas en sus instalaciones, los motivos son los siguientes: el 50% por políticas de Privacidad, el 22% porque el negocio no es tan grande y el 13% porque no hay tiempo ni personal para atender estas actividades.

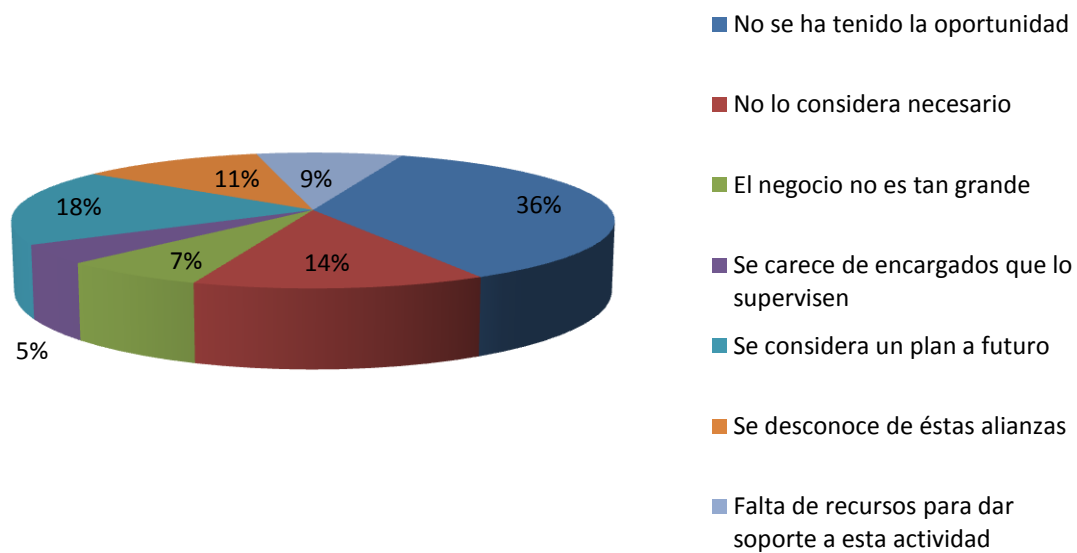
El 49% si permiten que realicen este tipo de actividades dentro de la empresa



### ¿Realiza alianzas entre el sector empresarial y educativo?

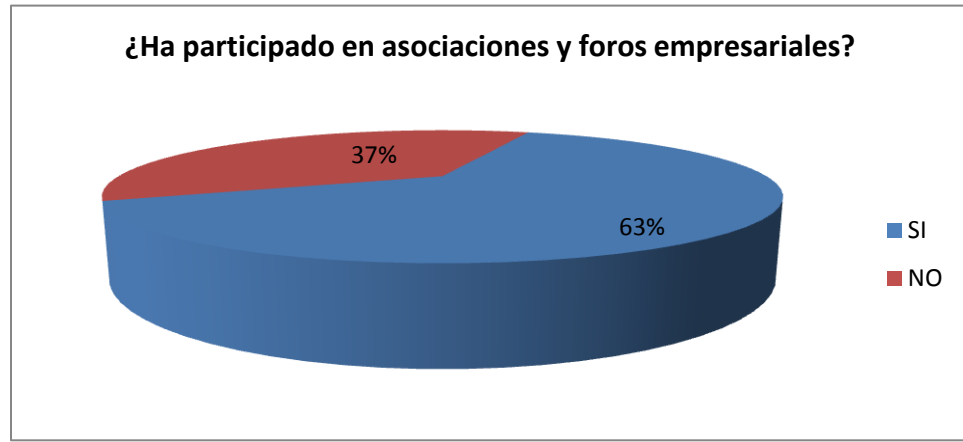


### ¿Por que las PYMES no poseen alianzas con el sector educativo?

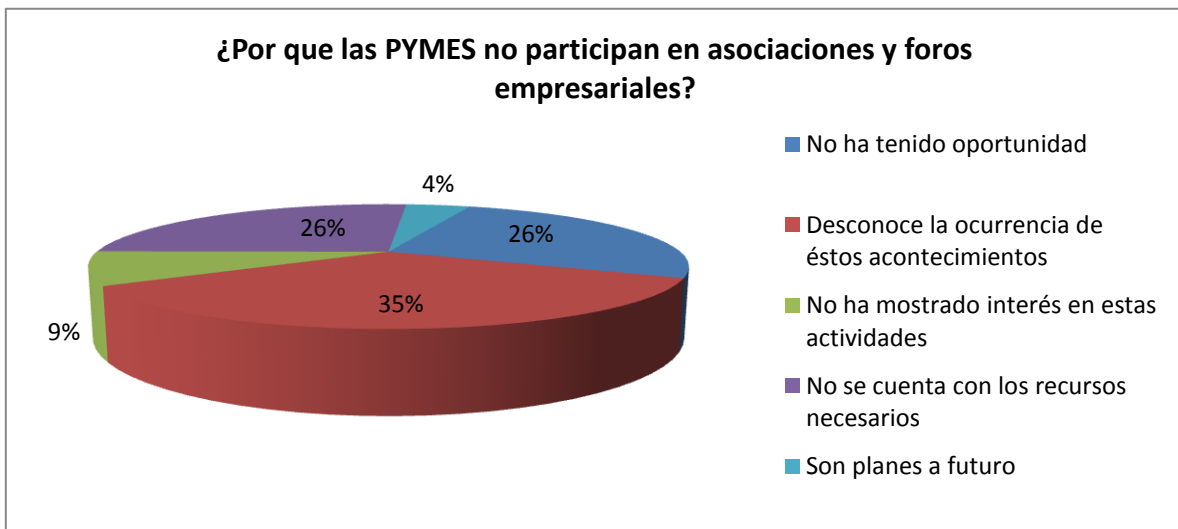


El 70% de las PYMES encuestadas No realizan alianzas entre el sector empresarial educativo, debido a: el 36% establece que no lo hace debido a que no se ha tenido la oportunidad, el 18% porque se considera como un plan a futuro, un 14% porque No lo considera necesario y un 11% porque se desconoce el funcionamiento de este tipo de alianzas

**¿Ha participado en asociaciones y foros empresariales?**



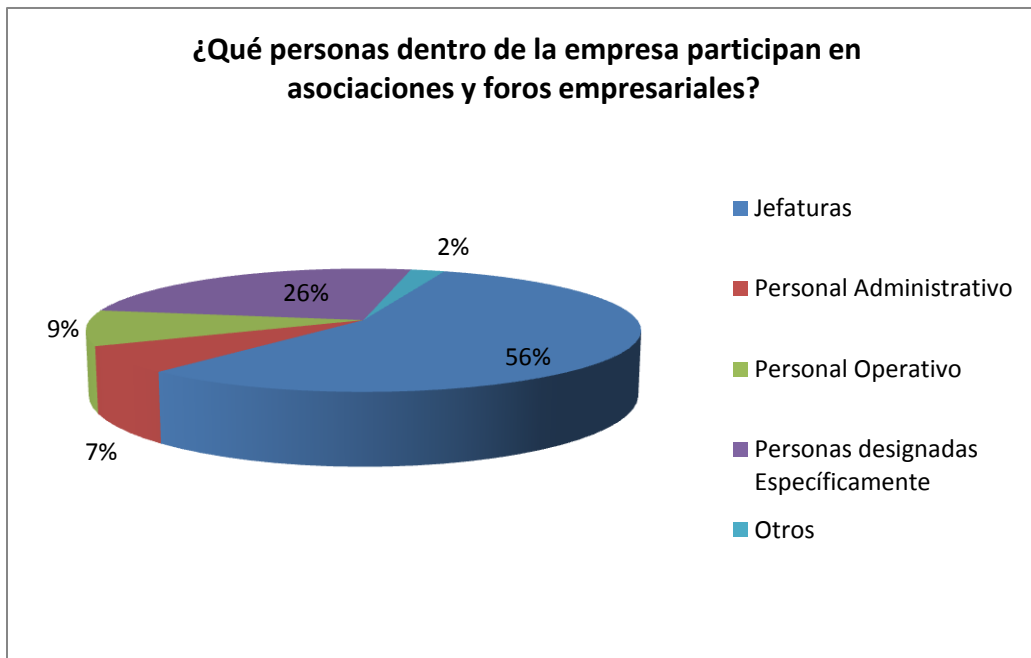
**¿Por que las PYMES no participan en asociaciones y foros empresariales?**



El 63% de población encuestada afirma haber participado en asociaciones y foros empresariales; mientras que el 37% responde aun no lo ha hecho, esto debido a: un 35% no lo hace debido a que desconoce la ocurrencia de éstos acontecimientos, el 26% porque no ha tenido la oportunidad al igual que porque no se cuenta con los recursos necesarios para ello.


La siguiente pregunta fue contestada por la población que ha participado en asociaciones y foros empresariales


**¿Cada cuánto tiempo participa en dichos eventos?**





Con respecto a las personas que dentro de la empresa son destinadas a participar en asociaciones y foros empresariales, el 56% de la población afirma que son las Jefaturas las que participan, el 26% corresponde a personas asignadas específicamente y el 9% al personal operativo


**COTIZACIONES**


<b>Producto: Basurero</b>	
	<u>Precio:</u> \$14.75
	<u>Descripción:</u> Basurero plástico, capacidad 20 galones, disponibilidad en colores: azul, amarillo, blanco, gris, rojo verde y negro.
	<u>Establecimiento Cotizado:</u> Vidri


<b>Producto: Divisiones de tabla roca</b>	
	<u>Precio:</u> \$18 /m <sup>2</sup>
	<u>Descripción:</u> Tabla roca utilizadas para la instalación de las divisiones en oficina.
	<u>Establecimiento Cotizado:</u> Chelitos Drywall Tel:75153959


<b>Producto: Señalización de extintor</b>	
	<u>Precio:</u> \$3.79
	<u>Descripción:</u> Rotulo 25x36 cm.
	<u>Establecimiento Cotizado:</u> Vidri

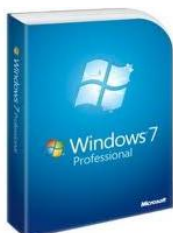
<b>Producto: Extintor</b>	
	<u>Precio:</u> \$203.4
	<u>Descripción:</u> Extintor recargable tipo k, capacidad 20 Lb.
	<u>Establecimiento Cotizado:</u> Oxgasa


<b>Producto: Pizarra de corcho</b>	
	<b>Precio:</b> \$40.90
	<b>Descripción:</b> Pizarrón de corcho de 60x90 cm
	<b>Establecimiento Cotizado:</b> Office Depot


<b>Producto: Delantal de PVC</b>	
	<b>Precio:</b> \$2.50
	<b>Descripción:</b> Delantal de 30x46 cm Aplicaciones: químicos, limpieza y mantenimiento en general.
	<b>Establecimiento Cotizado:</b> Oxgasa


<b>Producto: Computadora</b>	
	<b>Precio:</b> \$559
	<b>Descripción:</b> Procesador intel atom d525 disco duro 500gb memoria ram 2gb monitor hd widescreen 18.5" camara web y micrófono unidad optica dvd supermulti wireless lan 802.11b/g/n(19) 10/100base-t network interface windows 7 starter edition, un año de garantía con el fabricante
	<b>Establecimiento Cotizado:</b> Office Depot


<b>Producto: Licencia MS Office 2010 Hogar y pequeña empresa.</b>	
	<b>Precio:</b> \$215.00
	<b>Descripción:</b> Licencia MS Office 2010 Hogar y pequeña empresa Compatible con aplicaciones cliente, tanto con de 32 bits como de 64 bits, requiere un procesador de 500 Mz o superior, memoria Ram 256 Mb o superior, disco duro 3 Gigabites o superior.
	<b>Establecimiento Cotizado:</b> Tecno Service


<b>Producto: Sistema Operativo Windows 7 profesional.</b>	
	<b>Precio:</b> \$175.00
	<b>Descripción:</b> Puede ejecutar varios programas de productividad de Windows XP en el modo de Windows XP y recuperar datos fácilmente con copias de seguridad automáticas en la red doméstica y empresarial. Además puede conectarse cómodamente y de manera segura a redes de la empresa con Unión al dominio. Con todas las características de entretenimiento atractivas de Windows Home Premium, es una gran opción para el hogar y la empresa.
	<b>Establecimiento Cotizado:</b> Tecno Service


<b>Producto: Escritorio Ejecutivo</b>	
	<u>Precio:</u> \$429.00
	<u>Descripción:</u> Estilo contemporáneo. Terminado en laminado color wenge con 2 cajones y archivero. Altura 0.755m ancho 1.59m prof. 1.5m.
	Establecimiento Cotizado: Office Depot

<b>Producto: Silla Ejecutiva</b>	
	<u>Precio:</u> \$89.90
	<u>Descripción:</u> Silla ejecutiva hecha en polipropileno con respaldo en mesh.
	Establecimiento Cotizado: Office Depot


<b>Producto: Archivero 4 Cajones</b>	
	<u>Precio:</u> \$343.20
	<u>Descripción:</u> Lámina de acero reforzada. Chapa de seguridad, 2 llaves. Suspensión progresiva. Botón de seguridad. Cajón alto p/folders colgantes. 4 cajones oficio. 25" de profundidad. Negro. medidas: alto 132 x ancho: 45 x prof.: 63 cm
	Establecimiento Cotizado: Office Depot


<b>Producto: Impresora</b>	
	<u>Precio:</u> \$29.90
	<u>Descripción:</u> Impresora canon inkjet fotográfica impresión de fotos 4x6 sin bordes en 55 segundos velocidad de impresión: hasta 21 ppm en negro y 17 ppm a color resolución 4800 x 1200 dpi manejo de papel: alimentador automático tamaño de papel: : a4, carta, legal, a5, b5, sobres, impresión sin bordes 1 año de garantía de proveedor
	Establecimiento Cotizado: Office Depot

<b>Producto: Librero de 3 Repisas</b>	
	<u>Precio:</u> \$129.00
	<u>Descripción:</u> Libero Palladia Biblioteca de 3 estantes color select cherry
	<u>Establecimiento Cotizado:</u> Office Depot

<b>Producto: Router</b>	
	<u>Precio:</u> \$28.00
	<u>Descripción:</u> Router inalámbrico d-link
	<u>Establecimiento Cotizado:</u> Tecno Service

<b>Producto: Botas de PVC</b>	
	<u>Precio:</u> \$9.45
	<u>Descripción:</u> Botas de PVC blancas
	<u>Establecimiento Cotizado:</u> Vidri

<b>Producto: Caja para Botiquín</b>	
	<u>Precio:</u> \$3.00
	<u>Descripción:</u> Caja para botiquín 12" transparente
	<u>Establecimiento Cotizado:</u> Vidri

<b>Producto: Cartucho de Tinta</b>	
	<u>Precio:</u> \$24.00
	<u>Descripción:</u> Tinta para Canon. Cartridge PG-210. Cartucho de tinta negra referencia PG-210 para los modelos PIXMA. Rendimiento 250 páginas aproximadamente
	<u>Establecimiento Cotizado:</u> Tecno Service

**CASOS DE EMPRESAS QUE HAN RECIBIDO APOLLO A TRAVES DE PROYECTOS FOMIN  
PARA LA IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE RSE EN SU EMPRESA**

- ❖ Caso Master Copy, México - La planeación estratégica, factor crítico de la competitividad.

Master Copy es una empresa mexicana del sector de las artes gráficas dedicada a la impresión digital de manuales, libros y folletos. Fue establecida en 1994. En los últimos tres años facturó como promedio US\$2,18 millones y contó con 45 empleados en plantilla.

Durante el año 2007, la empresa recibió apoyo para la implementación de un sistema de gestión de RSE en el marco del proyecto “Implantación de medidas de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas en la cadena de valor”, liderado por el Instituto de Desarrollo Empresarial (IDEA) de la Universidad Anáhuac y apoyado por el FOMIN/BID. Transcurrido un año desde el inicio del proyecto, el Director Comercial y Copropietario de Master Copy, Julio Jiménez Monroy, estimaba que el mayor beneficio del proyecto se obtuvo por la mejora de su capacidad de planeación. Esta mejora le permitió revisar sus definiciones estratégicas (misión, visión y valores) para adaptarlas a sus nuevas aspiraciones, aumentar la claridad sobre los objetivos a alcanzar y alinear a la empresa en una única dirección conocida por todos, plasmada en un nuevo plan estratégico de negocios para los próximos 5 años.

La mejora de su capacidad de planeación le permitió mejorar sus resultados en dos ámbitos: dirección y gestión de recursos humanos. En lo referente a la dirección, pudieron enfocarse en los aspectos estratégicos de la gestión, en lugar de dedicar tiempo a cuestiones accesorias. El principal impacto es que ahora pueden dedicar tiempo a abrir nuevos mercados lo que se ha reflejado en un mayor volumen de ventas cuantificable en un 13% anual. En lo referente a los recursos humanos, han mejorado el clima laboral, a pesar de que por sus apretados plazos de entrega, trabajan bajo bastante presión. El principal impacto ha sido sobre su productividad, que aumentó un 8%, y sobre la rotación del personal, que es menor del 5% anual.

La Dirección de Master Copy considera que la mejora de su capacidad de planeación también mejoró su acceso al capital. Por un lado, la percepción de sus proveedores de equipo ha mejorado, lo que les ha permitido acceder a un mayor volumen de crédito directo (US\$1.800.000) y a un menor costo, ya que el crédito de proveedores es más barato que el crédito bancario (12% vs. 19%). Ello les permitió realizar nuevas inversiones



por un importe de US\$1.300.000 durante 2008, para alcanzar los objetivos comerciales establecidos en el plan estratégico; y además, crear 15 o 16 nuevos puestos de trabajo. También les permitió acceder a un crédito directo con un periodo de carencia de 6-12 meses y disminuir el riesgo de inicio de operación mientras la demanda se ajusta a la oferta. Por otro lado, también ha mejorado la percepción de sus proveedores de crédito bancario dado que ahora, además de sus estados financieros, pueden presentarles un plan de negocios que explica claramente cómo van a conseguir alcanzar sus objetivos de negocio a corto, medio y largo plazo. Ello les permitió acceder a un mayor volumen de crédito en 2008.

❖ Caso Constructora DISA, El Salvador - La mejora de la reputación, una oportunidad para aumentar las ventas.

DISA es una empresa constructora establecida en 1984, dedicada al mantenimiento de carreteras, construcción de viviendas y contratos generales en El Salvador. En 2007 facturó US\$ 5,3 millones y contó con 107 empleados fijos y entre 250 y 500 trabajadores temporales.

Durante el año 2007, la empresa recibió apoyo para la implementación de un modelo de gestión RSE de FUNDEMAS en el marco del proyecto FOMIN “Promoción de responsabilidad Social Empresarial en las Américas” ejecutado por Fórum Empresa en Chile, Brasil, El Salvador y Perú, y liderado por FUNDEMAS en El Salvador.

La implementación de un modelo de gestión de RSE en DISA ha generado un impacto positivo sobre la capacidad de la empresa para generar nuevos negocios y aumentar sus ingresos, así como sobre su capacidad para disminuir sus costos operativos y financieros.

DISA se ha forjado una reputación basada en el cumplimiento de plazos que se ha visto reforzada por el programa de RSE y que se ha traducido en beneficios comerciales: un aumento del 60% del volumen de invitaciones recibidas para participar en licitaciones privadas (15 invitaciones en 2006 vs. 24 invitaciones en 2007); un aumento del 100% del volumen de ventas (US\$5 millones de facturación en 2007 vs. previsiones de US\$10,2 millones en 2008); un aumento del volumen de obras de mayor valor añadido lo que supone un proceso de progreso competitivo (el desplazamiento hacia proceso, productos, funciones o sectores de mayor valor añadido).

El responsable de RSE de la empresa, Jaime Ochoa, describía así los beneficios: “La implementación de buenas prácticas de RSE nos ha facilitado optar a nuevos programas

como el de “Mantenimiento Periódico de la Ruta SAL03E: Desvío Ilopango-CA01E (San Martín)”. Ello supone un aumento sustancial del volumen de facturación ya que el programa tiene un monto de US\$5.7 millones, es decir, concentra en una sola obra lo que aproximadamente se factura en un año.”

También señalaba que: “La adopción de mejores prácticas nos ha permitido optar a proyectos más complejos como el mantenimiento de la ruta SAL03E lo que supone un progreso en cuanto a la actividad a desarrollar, ya que se trata de un tipo de trabajo nuevo para DISA, puesto que anteriormente habíamos trabajado únicamente en mantenimiento rutinario, obras más pequeñas y de menor complejidad.”

Además, “A raíz de estas nuevas oportunidades en el campo del mantenimiento periódico de carreteras, decidimos abrir una nueva línea de negocios y actualmente estamos montando una planta trituradora de piedra, con capacidad para atender las necesidades de los programas que ejecute DISA y de vender el excedente al público.”

❖ Caso Igarai, Brasil - La sistematización de la gestión, una oportunidad para incrementar las ventas.

Fundada en Brasil en 1998, Igarai es una empresa familiar en la que los socios y principales directivos son un matrimonio de mediana edad. Su negocio se centra en el embalaje de alta calidad para medicamentos, productos químicos, alimentos y electrónicos a ser distribuidos en el mercado local y en el mercado externo. Factura anualmente US\$4.790.867 y cuenta con 26 empleados y tres personas con contratos de tiempo definido. La empresa tiene un sistema de gestión que le permite obtener las certificaciones necesarias para su negocio. Posee una línea de embalajes con certificación para transporte de productos peligrosos vía aérea y vía terrestre, está certificada en ISO 9001:2000 y en la Norma para Laboratorios de Ensayos y Calibración.

Igarai se sumó en 2007 al Programa “Promoción de la RSE en las Américas”, ejecutado por Fórum Empresa y organizaciones miembro locales –en Brasil participó el Instituto Ethos– y apoyado por FOMIN/BID, a través del cual recibió apoyo técnico y financiero para la implementación de un sistema de gestión de RSE.

Los propietarios buscaban con este proyecto ordenar sus ideas para organizar acciones de apoyo a quienes se relacionan con la empresa y ubicar las acciones que ya venía realizando en el sistema de gestión integral que ya poseían.

La implementación de un sistema de gestión de RSE, alineado al sistema de calidad integral ha tenido diversos impactos: la posibilidad de integrar y formalizar los valores familiares en la gestión de la empresa, de forma tal que las prácticas de ello derivadas persistan en el tiempo más allá de la presencia de los propietarios; la mejora del compromiso y la actitud de los trabajadores; el aumento de la confianza con los clientes; la posibilidad de explorar nuevos negocios en el marco del desarrollo sostenible (concretamente, evalúan con un proveedor ofrecer embalajes cuya materia prima esté provista con certificado FSC); la adquisición de una estación de tratamientos de efluentes que permite reutilizar el agua hasta tres veces en el proceso de producción.

La empresa decidió reflejar la importancia que le otorga a la RSE creando una nueva imagen y un nuevo logotipo (un mundo y el eslogan “Igarai, Responsabilidad Social”) utilizado en los nuevos uniformes, nueva papelería y en el sitio Web. Al comunicar el cambio de imagen a sus clientes y proveedores, Igarai recibió mensajes elogiosos sobre su iniciativa de poner en valor su responsabilidad social. Los propietarios concluyen que esto fue determinante en la facturación, que en 2006 fue de US\$3.866.965, en 2007 aumentó un 10% y entre el primer trimestre de 2007 y el mismo período en 2008, aumentó un 20% (15% en promedio en los 2 años), y confirman que hay grandes clientes que valoran la responsabilidad de sus proveedores, como sucede con Eurofarma, el laboratorio que invitó a Igarai a participar en el Programa “Promoción de la RSE en las Américas”.

❖ Caso Inmepar, Chile - La planeación estratégica, una oportunidad para disminuir costos.

Inmepar es una empresa que opera en el sector eléctrico de Chile, prestando servicios de mantenimientos, asesorías, desarrollo de proyectos a empresas del sector bancario, financiero e inmobiliario. Factura US\$640.000 anuales y cuenta con 21 trabajadores contratados. Muchos de los clientes son empresas constructoras. La mayoría de los trabajadores de Inmepar trabaja fuera de la sede, realizando sus tareas en las obras de sus clientes.

Durante el año 2007 la empresa recibió apoyo técnico y financiero para la implementación del sistema de gestión de RSE propuesto por el programa “Promoción de la RSE en las Américas”, ejecutado por Fórum Empresa y organizaciones miembro locales (en Chile participó Acción RSE) y apoyado por FOMIN/BID.

A partir de la implementación del sistema de gestión, la empresa aumentó su capacidad de escucha respecto de los trabajadores, clientes y proveedores, y comenzó a aplicar las herramientas de análisis y planificación aportadas por el Programa para hacer más eficientes los procesos internos, permitiendo una mejora en la sistematización y el control de su gestión cotidiana. A partir de entonces se fijan metas, planes de acción, responsables y plazos, y se aplican procedimientos, normas de acción, reacción y prevención para solución de problemáticas. Estas nuevas capacidades son claves en una empresa cuya cultura de gestión estaba atravesada por el día a día, lo cual dificultaba el establecimiento de procesos internos.

La existencia de canales formales de comunicación interna, la formulación y difusión del código de conducta y de la política de privacidad contribuyó a que los trabajadores comprendieran mejor sus tareas, las realizaran con mayor responsabilidad, prestaran más colaboración, hicieran sus aportes de conocimiento y supieran solucionar mejor los problemas en obra.

A partir de estos cambios disminuyeron los problemas –y costos asociados– ocasionados por errores de interpretación de los trabajadores en obra acerca de qué tareas realizar y cómo hacerlo; mejoró el control sobre los insumos almacenados, lo cual permite mayor previsión (sin necesidad de comprar en el día, se consigue mejor precio y se evita que el operario se demore en la obra por no disponer del insumo adecuado); mejoró el proceso de envío y recepción de materiales a las obras, previendo pérdidas y los consiguientes gastos dobles en materiales y traslados y tiempos muertos por falta de insumos; mejoró el procedimiento de compras –a raíz de la propuesta de un trabajador–, confeccionando ahora órdenes de compra que permiten mayor claridad sobre la empresa cliente a la que va dirigida la compra, los tiempos de entrega y los modos de pago.

❖ Caso SERDI, El Salvador - La Ecoeficiencia, una oportunidad para disminuir costos.

Constructora SERDI es una empresa salvadoreña establecida en 1989, dedicada a la construcción y rehabilitación de carreteras pavimentadas y no pavimentadas. En 2007 contó con 25 empleados técnicos y administrativos y 312 empleados en obra.

Durante el año 2006 y 2007, la empresa recibió apoyo para la implementación de un sistema de gestión de RSE en el marco del Programa “Promoción de la RSE en las Américas”, liderado por Fórum Empresa y cuatro de sus miembros locales (en El Salvador por FUNDEMAS) y apoyado por el FOMIN/BID.

Transcurrido un año desde el inicio del proyecto, el Director Presidente de SERDI, Mario Rivera, estima que todos los planes de acción ejecutados han tenido un impacto positivo en la empresa y le han permitido mejorar sus resultados en varios ámbitos: dirección estratégica y valores, atención al cliente, prevención de riesgos laborales y medio ambiente. Ello ha sido posible gracias a las mejoras introducidas.

En el ámbito medio ambiental SERDI ha disminuido el costo de materias primas mediante la reutilización de materiales: metal flexible, que ha permitido un ahorro de US\$12.000, y mezcla asfáltica, que ha permitido un ahorro de US\$1.500. También ha aumentado sus ingresos a través de la comercialización de un subproducto, la mezcla asfáltica reciclada, que ha supuesto un ingreso de US\$3.000.

Estos beneficios han sido posibles gracias al plan de reciclaje iniciado en julio de 2007 y a la capacitación impartida a los trabajadores para que pudieran implementarlo. El plan ha permitido clasificar los materiales en 3 categorías de materiales reciclables (restos de metal, mezcla asfáltica, reutilizable y mezcla asfáltica comercializable) para su reciclado y uso interno o para su comercialización. El reciclaje ha tenido un doble impacto, protección ambiental, y ahorro de costos. El impacto económico de estas medidas se mide mediante un cuadro de control de materiales reciclables que se actualiza bimensualmente.

#### **Anexo n°8:**

#### **MULTAS O INFRACCIONES**

Las multas o infracciones se imponen tomando en cuenta los siguientes aspectos:

1. El número de trabajadores afectados
2. La capacidad económica del infractor
3. El carácter transitorio o permanente de los riesgos existentes
4. Las medidas de protección individual y colectiva adoptadas por el empleador.
5. El cumplimiento o no de advertencias y requerimientos hechos en la inspección

Los tipos de infracciones y su respectiva multa serán las siguientes:

- Las infracciones leves se sancionarán con una multa que oscilará de entre cuatro a diez salarios mínimos mensuales de \$207.68 (\$830.72 - \$2,076.80)
- Las graves con una multa de entre catorce a dieciocho salarios mínimos mensuales (\$2,907.52 - \$3,738.24)
- Las muy graves con una multa de veintidós a veintiocho salarios mínimos mensuales (\$4,568.96 - \$5,815.04)