

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DIRIGIDO**

**“DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PROSYBOL CON LA  
TEMÁTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL”**

**POSTULANTES:**

- LINDA ABIGAIL LIMACHI GUILLEN
- YESICA MENDOZA SÁNCHEZ

**TUTOR ACADEMICO:**

- MSc. PAOLA ANDREA CARDENAS MORALES

**TUTOR INSTITUCIONAL:**

- LIC. OMAR SILVANO MAMANI LIMACHI

**La Paz – Bolivia**

**2016**



### *Dedicatoria*

*A nuestros padres quienes nos dieron la vida, educación, amor y por ser los pilares  
fundamentales en todo lo que somos y por su incondicional apoyo perfectamente  
mantenido a través del tiempo.*



## *Agradecimientos*

*A Dios por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos.*

*A nuestra familia por darnos su apoyo incondicional en el transcurso de nuestras vidas y por haber confiado en nosotras siempre.*

*A nuestro tutor institucional Lic. Omar Silvano Mamani Limachi, por habernos permitido desarrollar nuestro Trabajo Dirigido en la empresa PROSYBOL y por habernos apoyado y concedido información en el transcurso de la investigación.*

*A nuestra tutora académica MSc. Paola Andrea Cárdenas Morales, por habernos guiado, dedicado su tiempo y conocimientos en el proceso del desarrollo de nuestro Trabajo Dirigido.*



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	
1.1. Antecedentes .....	3
1.2. Planteamiento del Problema .....	6
1.3. Formulación de Objetivos .....	6
1.3.1. Objetivo General .....	6
1.3.2. Objetivos Específicos .....	6
1.4. Resultados Esperados .....	7
1.5. Alcance de la Investigación .....	7
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES</b>	
2.1. Referencias Teórico-Conceptuales .....	8
2.1.1. Conceptos de Responsabilidad Social Empresarial .....	8
2.1.2. Principios de la RSE .....	9
2.1.3. Origen y Evolución de la RSE.....	10
2.1.3.1. RSE en el Mundo.....	10
2.1.3.2. La RSE En Latinoamérica .....	11
2.1.3.3. La RSE en Bolivia .....	11
2.1.4. Fases para integrar la RSE en la gestión empresarial de una PYME.....	12
2.1.5. Stakeholders .....	14
2.1.5.1 Clasificación de Stakeholders .....	15
2.1.5.2 Dialogo con Stakeholders .....	17
2.1.6. Plan de Acción de RSE .....	18
2.1.7. Desarrollo Sostenible .....	18
2.1.7.1 Principios del desarrollo sostenible .....	19
2.1.8. Indicadores .....	20
2.1.8.1. Indicadores ETHOS.....	21
2.1.8.2. Estructura De Los Indicadores .....	21
2.1.8.3. Ejes de RSE .....	22



<b>2.2. Trabajos Previos</b> .....	23
<b>2.2.1. ESSA (Exportadora de sal S. A.)</b> .....	23
<b>2.2.1.1. Programa de RSC</b> .....	24
<b>2.3. Referencia Organizacional</b> .....	24
<b>2.4. Referencias legales</b> .....	26
<b>2.4.1. Pacto Mundial</b> .....	26
<b>2.4.1.1. Principios del Pacto Mundial</b> .....	27
<b>2.4.2. GRI (Global Reporting Initiative)</b> .....	28
<b>2.4.3. ISO</b> .....	28
<b>2.4.4. Normas Nacionales</b> .....	31
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>3.1. Tipo de intervención.</b> .....	34
<b>3.2. Universo o Población de Estudio</b> .....	34
<b>3.3. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra</b> .....	35
<b>3.4. Selección de Métodos y Técnicas</b> .....	36
<b>3.5. Instrumentos de Relevamiento de Información</b> .....	36
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS</b>	
<b>4.1. Información Sistematizada</b> .....	38
<b>4.2. Resultados</b> .....	38
<b>4.2.1. PRIMERA ETAPA: Autodiagnóstico en base a los Indicadores ETHOS</b> .....	39
<b>4.2.1.1. Análisis Indicadores ETHOS (1ra Etapa)</b> .....	39
<b>4.2.2. SEGUNDA ETAPA: Diagnostico de Percepciones</b> .....	44
<b>4.2.2.1. Empleados</b> .....	44
<b>4.2.2.2. Intermediarios</b> .....	65
<b>4.2.2.3. Proveedores</b> .....	72
<b>4.2.3. TERCERA ETAPA: Diagnostico de Expectativas</b> .....	75
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>PROPUESTA</b>	
<b>5.1. Introducción</b> .....	78
<b>5.2. Objetivo del Plan de Acción</b> .....	78



<b>5.3. Alcance</b> .....	78
<b>5.4. Plan de Acción</b> .....	79
<b>5.5. Stakeholders</b> .....	79
<b>5.5.1. Cuadro de Demandas de empleados</b> .....	79
<b>5.5.2. Cuadro de Demandas de Intermediarios.</b> .....	81
<b>5.5.3. Demandas Proveedores</b> .....	81
<b>5.6. Priorización de demandas (Poder, Legitimidad, Urgencia)</b> .....	82
<b>5.6.1. Cuadro de Prominencia</b> .....	82
<b>5.7. Acciones</b> .....	86
<b>5.7.1. Acciones Prioritarias/ Acciones Definitivas y Dependientes</b> .....	86
<b>5.7.2. Acciones Demandantes</b> .....	89
<b>5.8. Dialogo con los Grupos de Interés</b> .....	91
<b>5.9. Acciones por Dimensiones a partir de un Diagnóstico Previo en base a los Indicadores ETHOS</b> .....	92
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
<b>6.1. Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	94
<b>GLOSARIO</b> .....	98
<b>ANEXOS</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>WEBGRAFÍA</b>	



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1: Fases para Integrar la RSE en una PYME</b> .....	12
<b>Cuadro 2: Clasificación de Stakeholders</b> .....	15
<b>Cuadro 3: Selección de Grupos de Interés</b> .....	17
<b>Cuadro 4: Marcas de Sal Autorizadas</b> .....	26
<b>Cuadro 5: Etapas del Diagnóstico de la Empresa PROSYBOL</b> .....	38
<b>Cuadro 6: Análisis de Cuestionario de Proveedores</b> .....	73
<b>Cuadro 7: Demandas de los Grupos de Interés</b> .....	75
<b>Cuadro 8: Stakeholders</b> .....	79
<b>Cuadro 9: Demandas de empleados.</b> .....	80
<b>Cuadro 10: Demandas de clientes</b> .....	81
<b>Cuadro 11: Demandas de Proveedores</b> .....	82
<b>Cuadro 12: Prominencia de Demandas</b> .....	83
<b>Cuadro 13: Acciones prioritarias</b> .....	86
<b>Cuadro 14: Acciones demandantes</b> .....	90
<b>Cuadro 15: Dialogo con los Grupos de Interés</b> .....	91
<b>Cuadro 16: Acciones por Dimensiones</b> .....	92
<b>Cuadro 17: Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	95



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1: Desarrollo Sostenible</b> .....	19
<b>Gráfico 2: Organigrama de la Empresa</b> .....	34
<b>Gráfico 3: Puntaje Obtenido por Dimensiones</b> .....	39
<b>Gráfico 4: Visión y Estrategia</b> .....	40
<b>Gráfico 5: Gobierno Corporativo y Gestión</b> .....	41
<b>Gráfico 6: Social</b> .....	42
<b>Gráfico 7: Ambiental</b> .....	43
<b>Gráfico 8: Empleados por Genero</b> .....	44
<b>Gráfico 9: Misión y Visión de la Empresa</b> .....	45
<b>Gráfico 10: Cumplimiento de los Objetivos de la Empresa</b> .....	45
<b>Gráfico 11: Reglamento Interno de la Empresa</b> .....	46
<b>Gráfico 12: Norma de Prohibición de Prácticas ilegales, inmorales y antiéticas</b> .....	46
<b>Gráfico 13: Practicas de Conducta</b> .....	47
<b>Gráfico 14: Sanciones en caso de Incumplimiento</b> .....	47
<b>Gráfico 15: Formas de Participación</b> .....	48
<b>Gráfico 16: Dialogo y compromiso con Empleados</b> .....	49
<b>Gráfico 17: Participación con los Empleados</b> .....	49
<b>Gráfico 18: Prácticas de Anticorrupción</b> .....	50
<b>Gráfico 19: Políticas de Anticorrupción</b> .....	50
<b>Gráfico 20: Información sobre temas de Combate contra la Corrupción</b> .....	51
<b>Gráfico 21: Áreas Expuestas a la Corrupción</b> .....	52
<b>Gráfico 22: Áreas Expuestas a la Corrupción</b> .....	52
<b>Gráfico 23: Registro de Quejas y Demandas de Empleados</b> .....	53
<b>Gráfico 24: Iniciativas de Relacionamiento con Empleados</b> .....	53
<b>Gráfico 25: Inclusión de Sugerencias de Empleados</b> .....	54
<b>Gráfico 26: Políticas de Relacionamiento con Empleados</b> .....	54
<b>Gráfico 27: Practicas de Relacionamiento</b> .....	55
<b>Gráfico 28: Derechos Humanos</b> .....	55
<b>Gráfico 29: Políticas de respeto a los Derechos Humanos</b> .....	56
<b>Gráfico 30: Normas de Trabajo</b> .....	57
<b>Gráfico 31: Ley de Antidiscriminación</b> .....	57
<b>Gráfico 32: Respeto a la Religión y Creencias Culturales</b> .....	58
<b>Gráfico 33: Canales de Relacionamiento</b> .....	58
<b>Gráfico 34: Condiciones de Trabajo</b> .....	59
<b>Gráfico 35: Comunicación de Objetivos Alcanzados</b> .....	60
<b>Gráfico 36: Remuneración</b> .....	60
<b>Gráfico 37: Conformidad de Remuneraciones</b> .....	61
<b>Gráfico 38: Evaluación de Desempeño</b> .....	61
<b>Gráfico 39: Capacitación Previa al Ingreso del Trabajo</b> .....	62



<b>Gráfico 40: Desarrollo de Otras Funciones</b> .....	62
<b>Gráfico 41: Desarrollo Personal</b> .....	63
<b>Gráfico 42: Horario de Trabajo</b> .....	63
<b>Gráfico 43: Horas Extras de Trabajo</b> .....	64
<b>Gráfico 44: Respeto a horas extras de trabajo</b> .....	64
<b>Gráfico 45: Intermediarios por genero</b> .....	65
<b>Gráfico 46: Canal de reclamos y demandas</b> .....	66
<b>Gráfico 47: Reclamos, sugerencias y opiniones sobre el producto</b> .....	67
<b>Gráfico 48: Calidad del servicio de venta</b> .....	67
<b>Gráfico 49: Impactos del producto</b> .....	68
<b>Gráfico 50: Fallas en el producto</b> .....	69
<b>Gráfico 51: Comunicación responsable del producto</b> .....	70
<b>Gráfico 52: Argumentos verdaderos para la venta del producto</b> .....	71
<b>Gráfico 53: Recolección de información personal</b> .....	71
<b>Gráfico 54: Cuidado responsable de la salud de los consumidores</b> .....	72
<b>Gráfico 55: Poder, Legitimidad, Urgencia</b> .....	82



## INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hoy en día supone prácticas de diálogo y compromiso de la empresa con todos los públicos que están ligados a ella, a partir de una relación ética y transparente. Aunque la implementación de estas prácticas es un desafío para las empresas, muchas vienen alcanzando resultados significativos en ese sentido.

En Bolivia existen diversos ejemplos de prácticas de RSE como; BNB, SIMSA, PIL, DELIZIA, entre otras que incorporan RSE en sus procesos de gestión empresarial. Entre ellos están las iniciativas que estimulan a sus cadenas de proveedores y clientes. La adopción de esas prácticas posibilita el control de los riesgos y oportunidades en los negocios, permite que las empresas, así como su cadena de valor puedan utilizar estrategias y herramientas para una gestión socialmente responsable.

Los Indicadores ETHOS son una herramienta que permite a las empresas incorporar en su gestión los conceptos y compromisos con desarrollo sostenible que ayuda enormemente a las empresas. Mencionado lo anterior se lleva a cabo el presente trabajo a través del cual se pretende exponer el caso específico de una empresa dentro de nuestro contexto nacional con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, debido a que este tema ha tomado gran importancia en los últimos años. A partir de lo mencionado, el objetivo general de este documento es realizar un diagnóstico que este orientado a la Responsabilidad Social Empresarial, el cual permita examinar y mejorar la situación actual de la empresa PROSYBOL con sus grupos de interés y con la misma. Para la realización del diagnóstico se tomó como base indicadores propuestos por el Instituto ETHOS.

Para una mejor comprensión del trabajo de investigación se realiza una breve descripción de cada capítulo. En el Capítulo I, se describen los aspectos generales de la investigación, por los cuales se llegó a obtener los antecedentes sobre el tema de estudio. Por otra parte se presenta el planteamiento del problema que da origen al presente documento, posteriormente se desarrollan los objetivos tanto general y



específicos, los cuales fueron planteados para resolver la problemática de la investigación, por último se describen los resultados esperados y el alcance.

El Capítulo II muestra el desarrollo del marco teórico que expone los conceptos teóricos que sustentan la investigación presentada, también se describe un trabajo previo relacionado con la temática de la investigación. Seguidamente se desarrolla los antecedentes de la empresa en cuestión y por último se presenta el marco legal en donde se mencionan normativas y leyes que regulan las actividades de RSE en nuestro país.

El Capítulo III describe con detalle la metodología de la investigación, dentro de este se justifica el tipo de intervención, la definición de la población y la muestra de estudio. Posteriormente se describe el método y las técnicas de la investigación y finalmente el instrumento de relevamiento de información que nos permitió realizar un análisis e interpretación de los datos que surgieron en el transcurso de la investigación.

El Capítulo IV presenta los resultados de la investigación realizada, las cuales detallan la información sistematizada de acuerdo a los objetivos y los procesos realizados que nos ayudaron a analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa con respecto a su desempeño en materia de RSE y la relación que tiene con sus grupos de interés.

El Capítulo V muestra el desarrollo de una propuesta de mejoramiento, que se desarrolló a partir del resultado obtenido en el Capítulo IV. Esta propuesta se caracteriza por involucrar a los principales grupos de interés que tiene la empresa y a la misma, los cuales son indispensables para la implementación de la propuesta para mejorar el desempeño socialmente responsable de la empresa PROSYBOL.

Por ultimo en el Capítulo VI se muestra las conclusiones que se lograron obtener por cada objetivo planteado en la investigación, seguidamente las recomendaciones que surgen a partir de cada conclusión planteada. En el trabajo también se incorpora un glosario, una lista bibliográfica, una lista webgráfica y anexos complementarios que ayudan a entender de mejor manera la investigación.



## DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA PROSYBOL CON LA TEMATICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

### CAPÍTULO I

#### ASPECTOS GENERALES

##### 1.1. Antecedentes

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha convertido en un pilar fundamental para las empresas a la hora de diseñar sus estrategias a mediano y largo plazo. La implicación de las organizaciones surge principalmente por la necesidad de igualar las oportunidades, como parámetro estratégico, la puesta en valor de una actuación responsable en materia social y ambiental, compatible con la rentabilidad económica.<sup>1</sup>

Este es un concepto que aparece de forma explícita a mediados del siglo XX. Sin embargo, se puede afirmar que en términos éticos y morales, esta ha estado presente desde los inicios de la historia de la humanidad a través de normativas para garantizar correctas prácticas comerciales. Luego de la Revolución Industrial del siglo XIX, las empresas cobran un rol mucho más protagónico en el sistema. Sin embargo, a raíz de la crisis de 1929, la labor empresarial es cuestionada, optándose por estados con mayores atribuciones, lo que se mantuvo hasta pasada la segunda guerra mundial. Es a partir de la década de los cincuenta que las compañías empiezan a consolidarse. Así, las grandes corporaciones empiezan, poco a poco, a manejar los hilos de la economía mundial hasta llegar a la situación actual en la que las grandes empresas son más poderosas, en términos económicos, que la mayoría de los países. En esta consolidación, se ha sugerido una serie de obligaciones a la labor empresarial, las cuales toman cuerpo en lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresarial y

---

<sup>1</sup> Machuca, A. R. (Abril de 2013). *Peru21*. Recuperado el 3 de Octubre de 2015, de Blog Perú 21: [www.blogs.peru21.pe/](http://www.blogs.peru21.pe/)



que se fundamentan en la importancia de las mismas en el sistema.<sup>2</sup> Desde entonces se fue incrementando este concepto, que motivó a una mayor reglamentación gubernamental en diversas áreas. En ese tiempo aparecen los movimientos sociales, cambios en las exigencias de los consumidores, aparición de la responsabilidad social en Latinoamérica, así como el modelo empresarial y el balance social.

En un comienzo, primaba la tendencia a confundir la responsabilidad social con prácticas de filantropía. Hoy la responsabilidad social cobra cada vez más importancia a nivel internacional como herramienta para el desarrollo sostenible. En general, la preocupación por los impactos sociales, ambientales y económicos que genera una organización o empresa se ha acentuado en los últimos tiempos. Hoy, nuestro comportamiento, los valores que llevamos a la práctica a través de las maneras que producimos y en general nuestra ética, adquieren una significación crucial.<sup>3</sup>

En lo que se refiere a Latinoamérica, las primeras manifestaciones del movimiento de responsabilidad social se presentaron en la década de los sesenta. De ahí en adelante se ha ido creando asociaciones como Asociación de Reguladores Cristianos de las Compañías del Brasil (ADCE), que para 1977 mutaría a la ADCE UNIAPAC que es una institución que se preocupa por difundir el concepto de Responsabilidad Social no solo en el Brasil, sino en toda la región.<sup>4</sup> En los noventa, comienza a aparecer una serie de instituciones promotoras del tema, como Perú 2021, el Instituto ETHOS de Brasil, Acción RSE, entre otras. Como Fundación del Tucuman (Argentina), COBORSE (Bolivia), CBSR (Canadá), Acción RSE (Chile), CECODES (Colombia), AED (Costa Rica), CERES (Ecuador), BSR (Estados Unidos), FUNDEMÁS (El Salvador), FUNDAHRSE (Honduras), Cemefi (México), uniRSE (Nicaragua), SUMARSE

---

<sup>2</sup> Illinch, G., & Garcia, E. (2005). *El ABC de la Responsabilidad Empresarial en el Peru y el Mundo*. Lima: Siklos S.R. Ltda

<sup>3</sup> Gonzales Muñoz, R., & Lazo Grandi, P. (2012). *Instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago: Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile.

<sup>4</sup> Schwalb, M., & Garcia, E. (2003). *Evolución del Compromiso Social de las Empresas, Documento de Trabajo N° 58*. Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP).



(Panamá), ADEC (Paraguay), DERES (Uruguay), Cedice (Venezuela) y el GRI (Estados Unidos).<sup>5</sup>

En Bolivia existen varias instituciones que están involucradas y que colaboran en proyectos de RSE, entre ellas están: la Corporación Boliviana de Responsabilidad Social Empresarial COBORSE, el Observatorio de Responsabilidad Empresarial, Amigos de la Responsabilidad Social Empresarial (AMIGARSE), Fundación Para el Reciclaje (FUNDARE).<sup>6</sup> La Fundación COBORSE tiene un enfoque en la promoción del concepto y práctica de la RSE, a través de la generación de espacios de sensibilización e implementación de proyectos piloto.

Por otro lado, tenemos a la ASFI que es la única normativa a nivel Bolivia que exige programas de Responsabilidad Social Empresarial a los bancos, que mediante la Resolución N° 220 de 19 de abril de 2013 aprobó el “Reglamento de Responsabilidad Social en Entidades Supervisadas”, con el objetivo de establecer los lineamientos que las entidades de intermediación financiera deben seguir para lograr una gestión socialmente responsable. Siendo que las instituciones financieras, en el plazo previsto, deben adecuar sus estrategias, políticas y procedimientos de RSE basadas en la norma.

En la ciudad de La Paz se ha avanzado mucho en lo que respecta la Responsabilidad Social Empresarial, pero esta se limita solo a las grandes empresas como; BNB, SIMSA, PIL, DELIZIA entre otras. Sin embargo, todas las empresas en nuestro país independientemente de su tamaño de alguna manera deberían implementar aspectos relacionados a la RSE en su gestión.

PROSYBOL (Procesadora de Sal Yodada Boliviana) es una empresa boliviana, orientada al procesamiento de sal para el consumo humano y para el consumo de las industrias alimenticias. Siendo uno de los sectores con mayor competitividad en nuestro país, la mayoría de estas empresas elaboran productos de distintos tipos de

---

<sup>5</sup> Illinch, G., & Garcia, E. (2005). El ABC de la Responsabilidad Empresarial en el Peru y el Mundo. Lima: Siklos S.R. Ltda.

<sup>6</sup> Revista Nueva Economía. (2012). RSE en la Actividad Empresarial 2011. *Nueva Economía*, 3.



calidad y particularmente concentran sus esfuerzos en productos de bajo costo. Mantenerse en este conjunto competitivo de empresas implica procesos operacionales capaces de ser fuente de ventaja competitiva. La ventaja competitiva no solamente se enfoca a los procesos operacionales, sino también de ser socialmente responsable con la sociedad en cuanto a lo ambiental, económico y social.

## 1.2. Planteamiento del Problema

Hoy en día las empresas han ido adquiriendo un rol importante en la sociedad donde están insertas, ya no solo son fuentes de trabajo productoras de dinero sino que también aportan al desarrollo de las comunidades en distintos ámbitos y contribuyendo de manera activa y voluntaria al mejoramiento social, ambiental, ético, cultural entre otros.

Hasta ahora se ha visto que no existen reportes de RSE dentro de la industria salinera en nuestro país, lo cual es muy preocupante debido a que hoy en día se ha incrementado el comportamiento socialmente responsable y la exigencia por la sociedad en su conjunto de que una empresa este más comprometida con el entorno. Es por eso que se planteó la siguiente pregunta:

**¿Cuál es el grado de Responsabilidad Social que tiene la empresa PROSYBOL con la sociedad y con la misma?**

## 1.3. Formulación de Objetivos

### 1.3.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico orientado a la Responsabilidad Social Empresarial, que permita examinar y mejorar la situación actual de la empresa PROSYBOL con sus grupos de interés y con la misma, dentro de la industria salinera en la ciudad de La Paz.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- ✚ Identificar cual es el grado de responsabilidad que tiene la empresa PROSYBOL dentro y fuera de la misma.



- ⊕ Identificar y clasificar los grupos de interés de la empresa PROSYBOL para conocer sus expectativas.
- ⊕ Diseñar un plan de acción de acuerdo al resultado del diagnóstico referente a estrategias, para mejorar su comportamiento socialmente responsable en la sociedad.
- ⊕ Diseñar un instrumento de dialogo para con los grupos de interés de la empresa PROSYBOL.

#### **1.4. Resultados Esperados**

Un análisis que nos ayude a medir el grado de Responsabilidad Social Empresarial que tiene la empresa PROSYBOL, posteriormente la identificación y clasificación de los grupos de interés y sus expectativas incluyendo el diseño de un instrumento de dialogo y el diseño de un plan de acción de acuerdo a los resultados del diagnóstico referente a estrategias para mejorar su comportamiento socialmente responsable.

#### **1.5. Alcance de la Investigación**

Geográfico.- El desarrollo de la investigación se realizó en departamento de La Paz, en la Ciudad de El Alto y La Paz.

Temático.- El tema de investigación a desarrollar se centró en la Responsabilidad Social Empresarial (R.S.E.).

Institucional.- El desarrollo de la investigación se realizó en la empresa PROSYBOL (Procesadora de Sal Yodada Boliviana).

Temporal.- El tiempo de estudio del trabajo de investigación, abarcó un periodo estimado de 6 a 7 meses.



## CAPÍTULO II

### REFERENCIAS TEORICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

#### 2.1. Referencias Teórico-Conceptuales

##### 2.1.1. Conceptos de Responsabilidad Social Empresarial

En primera instancia se revisó el concepto del instituto ETHOS de Brasil que define “La RSE como una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.<sup>7</sup>

Por otra parte la Organización Internacional para la Estandarización ISO 26000 (2010) entiende por responsabilidad social empresarial como: “Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible incluyendo la salud y bienestar de la sociedad; tome consideración de las expectativas de sus partes interesadas (clientes, empleados, dueños, la sociedad en su conjunto); cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; esté integrada en toda la organización y que lleve a la práctica en sus relaciones”.<sup>8</sup>

Una vez revisados los conceptos, se llegó a la conclusión de que el concepto más completo que se logró encontrar es el de COBORSE que define a la RSE como “un modelo de gestión empresarial que genera impactos positivos en los diferentes públicos de interés con el propósito de mejorar el capital social y la calidad de vida de

---

<sup>7</sup> ETHOS. (Septiembre de 2012). *Perú 2021*. Recuperado el 3 de Octubre de 2015, de Perú 2021: <http://www.peru2021.org/>

<sup>8</sup> Revista Nueva Economía. (2012). RSE en la Actividad Empresarial 2011. *Nueva Economía*, 5.



la población boliviana”.<sup>9</sup> Que describe cómo las empresas y las organizaciones coordinan para impactar positivamente en tres áreas: medio ambiente, social y económico.

### 2.1.2. Principios de la RSE

Cuando se aborda y ejerce la RSE, el objetivo primordial para una organización es maximizar su contribución al desarrollo sostenible. Si bien no existe una línea definitiva de principios para la responsabilidad social, dentro de este objetivo la ISO 26000 (2010),<sup>10</sup> plantea que las organizaciones deberían respetar los siete principios que describen a continuación:

- **Rendición de cuentas:** consiste en una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente. Este principio propone que una organización debería aceptar un escrutinio adecuado y además, aceptar el deber de responder a este escrutinio.
- **Transparencia:** consiste en que una organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente.
- **Comportamiento ético:** consiste en que una organización debería tener un comportamiento ético. El comportamiento de una organización debería basarse en los valores de la honestidad, equidad e integridad.
- **Respeto a los intereses de las partes interesadas:** consiste en que una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.
- **Respeto al principio de legalidad:** consiste en que una organización debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio.
- **Respeto a la normativa internacional de comportamiento:** consiste en que una organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento, a la vez acatar el principio de respeto al principio de legalidad.

---

<sup>9</sup> COBORSE (2010) Responsabilidad Social en Bolivia. Consejo Boliviano de RSE.

<sup>10</sup> Norma Internacional ISO 26000. Traducción oficial, primera edición 2010



- **Respeto a los derechos humanos:** consiste en que una organización debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad.

### 2.1.3. Origen y Evolución de la RSE

#### 2.1.3.1. RSE en el Mundo

La historia de la responsabilidad social, según el portal de Expok, no tiene un inicio fijo, sin embargo, a fin de marcar algún antecedente, podríamos decir que hay documentos que datan del siglo XIX y a veces anteriores, y que dan fe de acciones por parte de las compañías en favor de sus trabajadores.

El nacimiento de la ONU y posteriormente el surgimiento de los Derechos Humanos sirvieron como una base sólida para que se generara una mayor conciencia social.

Hechos como la Conferencia de Estocolmo en 1972, el Informe Brundtland en 1987 o el Protocolo de Kyoto en 1997; el nacimiento de grupos civiles como Amnistía Internacional, WWF, Greenpeace o Transparencia Internacional; las iniciativas formales empresariales como AA1000, SA8000, las Directrices de la OCDE o el mismo Pacto Mundial; así como el surgimiento de organizaciones como la Global Reporting Initiative o el Instituto ETHOS, son todos, acontecimientos que han servido como bloques para levantar esta construcción social y medioambiental conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Hoy, la Responsabilidad Social se halla institucionalizada, a través de distintos organismos alrededor del mundo; hoy ya se habla de una manera sólida de sustentabilidad; hoy se han realizado grandes documentos como el Libro Verde y el Blanco; y se han publicado guías extraordinarias como las Directrices de la OCDE o la tan ansiada ISO 26000 que no tiene por finalidad ser certificable ni un sistema de gestión, sino orientar las organizaciones en la introducción de prácticas socialmente responsables.



### **2.1.3.2. La RSE En Latinoamérica**

La RSE constituye un fenómeno relativamente nuevo en América Latina. Como concepto ha circulado profundamente sólo en los últimos años, y las organizaciones que lo promueven son igualmente jóvenes. El Instituto ETHOS de Brasil se creó en 1998, mientras que Acción Empresarial de Chile nació en 1999. La organización mexicana CEMEFI es algo mayor, habiéndose fundada en 1988. Perú 2021 se creó en 1994. Y Empresa, la organización cuya sede central establecida en Sao Paulo y que trata de vincular internacionalmente a organizaciones nacionales y promover el establecimiento de organizaciones nacionales allí donde no existen, es más reciente. Todas estas organizaciones comparten una relación muy estrecha con Empresas para la Responsabilidad Social (Business for Social Responsibility, BSR) la principal organización de los Estados Unidos, establecida en la ciudad de San Francisco. BSR desempeñó un papel importante en la provisión de modelos para las organizaciones latinoamericanas, y fue su asesora en las primeras etapas. Todas ellas han constituido una alianza, a través de Empresa, cuyo Consejo de Administración está formado por los líderes principales de BSR, Instituto ETHOS, Perú 2021, Prince of Wales International Business Leaders Forum (Foro Internacional de Líderes Empresariales Príncipe de Gales) de Inglaterra, Fundemas (El Salvador), Empresa Privada para la Responsabilidad Social (Panamá), Acción Empresarial (Chile) y Cemefi (México).

### **2.1.3.3. La RSE en Bolivia**

La Responsabilidad Social Empresarial es relativamente nueva en las empresas de Bolivia, paso de la filantropía a la acción, ya que las compañías han tomado conciencia que la implementación de este concepto conlleva muchos beneficios productivos.

En el país, según la Cámara Nacional de Industrias, se está imponiendo cada vez más el concepto de Responsabilidad social, introduciéndose en las empresas paulatinamente, conscientes de realizar un rol económico y también social, dependiendo el medio en que se desempeñan.



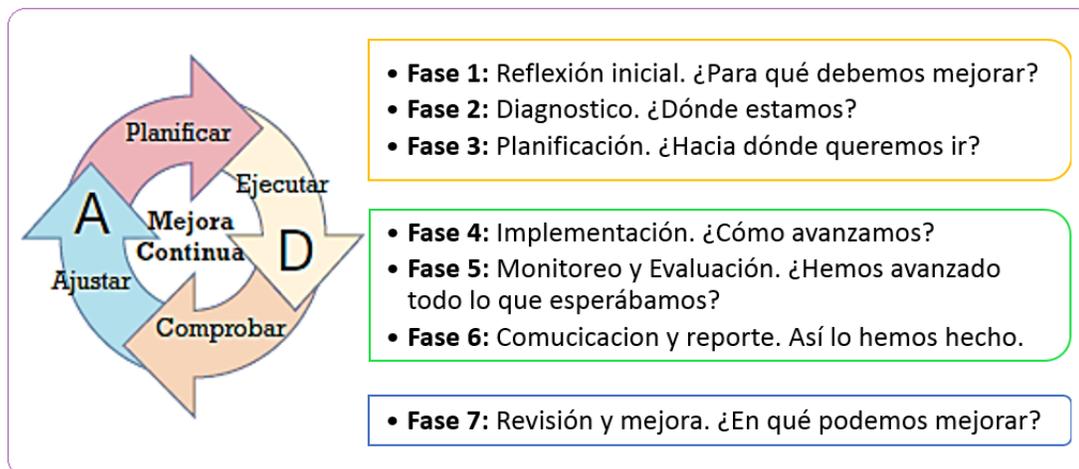
La actividad tiene un impacto importante en el medio, en sus clientes, la sociedad, en las comunidades, municipios y familias. Ahora no sólo han ingresado a las empresas productivas, sino también las de servicio, como las entidades financieras, gran parte del trabajo lo dirigen a la educación y a la bancarización, y también a lo social.

Al respecto, ASOBAN, establece claramente que desde hace varios años, cada banco cuenta con importantes programas de RSE en beneficio de la población en ámbitos como la salud, la educación, la cultura y el cuidado del medio ambiente, entre otros aspectos relevantes; con impactos medibles que son periódicamente socializados a través de los medios de comunicación.

Entre tanto, las empresas que trabajan fuertemente en el ámbito productivo han desarrollado una serie de iniciativas, que las aplica a través de su programa de RSE o fundaciones propias de la empresa.

#### 2.1.4. Fases para integrar la RSE en la gestión empresarial de una PYME

**Cuadro 1: Fases para Integrar la RSE en una PYME**



*Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, 2009.*

Según la Guía de Aprendizaje sobre la Implementación de Responsabilidad Social Empresarial en Pequeñas y Medianas Empresas, describe las fases de integración de RSE de la siguiente manera:



- La primera unidad, **Reflexión inicial**, permite pensar antes de planificar. Para ello, se formaliza el compromiso de la dirección, se elabora un plan de trabajo, se inicia la movilización del equipo RSE, y se elabora el caso de negocio para justificar la mejora de la gestión sobre la base de argumentos empresariales y no únicamente éticos.
- La segunda unidad, **Diagnóstico**, permite identificar las oportunidades de mejora mediante el análisis de las prácticas actuales de la empresa, las expectativas de nuestros grupos de interés y las mejores prácticas de nuestro sector.

El proceso de diagnóstico responde a la pregunta ¿Dónde estamos?

El diagnóstico permite realizar una evaluación integral de la situación actual de la organización en materia de RSE para identificar cuáles son las oportunidades de mejora, es decir, los aspectos éticos, económicos, sociales o ambientales de sus actividades, productos y servicios relevantes para alcanzar los objetivos de negocios y para responder a las expectativas de los grupos de interés que no están siendo convenientemente abordados y cuya gestión conviene mejorar. Para ello, se utilizan metodologías de análisis interno, basadas en las percepciones de los directivos y empleados de la empresa; de análisis externo, basadas en la percepción de los grupos de interés; y de análisis comparativo, basadas en las mejores prácticas de la competencia.

- La tercera unidad, **Planificación**, permite asegurar que la orientación estratégica de la empresa incorpore una perspectiva de sostenibilidad. Para ello se revisan o formulan la misión, visión, valores y políticas de la empresa, se determinan los objetivos y metas operativos a alcanzar, y se especifican los indicadores del cuadro de mando.
- La cuarta unidad, **Implementación**, permite ejecutar las acciones planificadas. Para ello se capacita a los empleados, se documentan los procedimientos más importantes, se ejecutan las acciones y se registran las evidencias de lo ejecutado.



- La quinta unidad, **Monitoreo y evaluación**, permite comprobar los cambios producidos, verificar si se han alcanzado los objetivos esperados, e introducir acciones correctivas para eliminar las causas de las desviaciones. Para ello se miden los indicadores, se analizan los datos y se proponen mejoras.
- La sexta unidad, **Comunicación y reporte**, permite comunicar el desempeño de la empresa desde una perspectiva de sostenibilidad económica, social y ambiental. Para ello se elabora el plan de comunicación, el reporte de sostenibilidad y se valida su contenido.
- La séptima unidad, **Revisión y mejora**, permite decidir si el enfoque de gestión de RSE adoptado es adecuado para la empresa. Para ello se identifican las oportunidades de mejora para el siguiente ciclo de gestión y se efectúan los cambios necesarios para continuar mejorando.

### 2.1.5. Stakeholders

De acuerdo Instituto Boliviano de Comercio Exterior (2013), los stakeholders asumen un papel protagónico en la gestión de la RSE lo constituyen los grupos de interés a quienes los expertos denominan “stakeholders”. Estos son todas aquellas personas, grupos o entidades, que de una u otra manera, son afectados y/o afecta a la empresa, positiva o negativamente, en mayor o menor grado. Entre los principales grupos de interés tenemos:

- Público interno: Relación con sindicatos, gestión participativa, Trabajo infantil, discriminación, política de remuneración y beneficios, salud y seguridad ocupacional, desarrollo profesional, jubilación, entre otros.
- Medio ambiente: Compromiso con mejorar la calidad ambiental, educación y concienciación ambiental, impacto ambiental de la empresa, medidas para minimizar entradas y salidas de materiales, entre otros.
- Proveedores: Criterios de selección y evaluación de proveedores, trabajo infantil y trabajo forzoso en la cadena productiva, relación con trabajadores tercerizados, apoyo al desarrollo con proveedores, entre otros.



- Clientes: Comunicación comercial, excelencia en atención, conocimiento de daños potenciales de los productos y servicios, entre otros.
- Comunidad: Impacto de la empresa en la comunidad del entorno, relación con organizaciones locales, relación y financiamiento de la acción social, entre otras.
- Gobierno: Prácticas anticorrupción y propina, Liderazgo e influencia social, Participación en proyectos sociales gubernamentales, entre otros.

### 2.1.5.1 Clasificación de Stakeholders

Existen distintos tipos de clasificación de Stakeholders que nos pueden ayudar a identificarlos.

**Cuadro 2: Clasificación de Stakeholders**

Autores	Clasificación	Observaciones
<b>Wheeler y Sillanpaa (1997)</b>	Primarios y sociales	Aquellos grupos cuyos intereses están directamente unidos al éxito o fracaso de la empresa mediante relaciones sociales, y que además pueden influir en ella (propietarios/inversores, empleados y directivos, clientes, comunidades locales, proveedores y otros socios del negocio).
	Primarios y no sociales	Entorno natural, futuras generaciones, y especies no humanas.
	Secundarios y sociales	Aquellos grupos con un interés más representativo que directo, pero con más influencia en la empresa (Gobierno, instituciones cívicas, grupos de presión social, medios de comunicación, asociaciones de comercio y competidores).
	Secundarios y no sociales	Grupos de presión medioambiental y organizaciones para el bienestar de los animales.



<b>Mahoney (Lea, 1999)</b>	Pasivos	Aquellos grupos cuyas exigencias morales sobre la empresa se refieren al respeto de libertades y a no infligir perjuicios.
	Activos	Partes implicadas positiva y voluntariamente en la empresa (inversores, clientes, proveedores y empleados)
<b>2da Conferencia de Toronto sobre la Teoria de los Stakeholders (Caroll y Buchholtzs, op. Cit.)</b>	Nucleares	Aquellos grupos que son esenciales para la supervivencia de una organización.
	Estratégicos	Aquellos que pueden suponer oportunidades o amenazas para una organización.
	Medioambientales	Resto de grupos sociales.
<b>Mitchell, Agle y Wood (Carroll y Buchholtz, op. cit.)</b>	Stakeholder latente	Con poder sobre una empresa.
	Stakeholder discrecional	Con intereses legítimos.
	Stakeholder demandante	Con intereses que merecen urgente atención.
	Stakeholder dominante	Con poder y legitimidad.
	Stakeholder peligroso	Con poder y urgencia en la atención de sus intereses.
	Stakeholder dependiente	Sin poder pero con legitimidad y urgencia.
	Stakeholder definitivo	Con poder, legitimidad y urgencia.
	No Stakeholder	Sin poder, urgencia o legitimidad.

*Fuente: Elaboración propia*

#### 2.1.5.1.1. Selección de grupos de interés

La clasificación que se adoptó para la selección de los grupos de interés fue la de Mahoney (Lea, 1999) el cual divide a los stakeholders en dos grupos:



**Cuadro 3: Selección de Grupos de Interés**

Clasificación	Concepto	Stakeholders PROSYBOL	Observación
<i>Activos</i>	Partes implicadas positiva y voluntariamente en la empresa.	Inversores	Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta los siguientes grupos de interés: empleados, proveedores e intermediarios.
		Empleados	
		Proveedores	
		Clientes (Intermediarios)	
<i>Pasivos</i>	Aquellos grupos cuyas exigencias morales sobre la empresa se refieren al respeto de libertades y a no infligir perjuicios.	Gobierno, instituciones cívicas, grupos de presión social, medios de comunicación, asociaciones de comercio y competidores	

*Fuente: Elaboración propia*

### 2.1.5.2 Dialogo con Stakeholders

El dialogo con los grupos de interés se considera la primera acción a realizar a la hora de introducir RSE en una empresa. La importancia de este dialogo radica en que es necesario conocer cuáles son las expectativas de los grupos de interés de la empresa, de manera que puedan captarse y analizar su viabilidad y oportunidad con el fin de interiorizarla en la gestión estratégica de la empresa. Así también, este dialogo debe permitir transmitir información que la empresa considere necesaria para mejorar la relación con estos grupos.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Industria y Navegación de Comercio (2008) Diagnóstico Previo y el Plan de acción en RSE. Cámara oficial de Comercio.



### **2.1.6. Plan de Acción de RSE**

Partiendo de las debilidades en el dialogo previo, la PYME puede diseñar planes de acción a corto, mediano y largo plazo con el objeto de mejorar progresivamente el comportamiento empresarial y gestiona los impactos sociales, laborales y medio ambientales que su actividad produce.

El proceso de elaboración del Plan de Acción en RSE de la empresa deberá considerar la situación inicial de la empresa, no solo en cuanto a debilidades y puntos fuertes sino también a recursos disponibles y a la situación de la empresa en su sector.<sup>12</sup>

### **2.1.7. Desarrollo Sostenible**

El desarrollo sostenible está definido como: “Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades”. Implica un cambio muy importante en cuanto a la idea de sustentabilidad, principalmente ecológica, y a un marco que da también énfasis al contexto económico y social del desarrollo.<sup>13</sup>

El desarrollo sostenible se basa en tres pilares esenciales: ambiental, económico y social. Un cuarto elemento es el cultural, también es esencial de cualquier decisión del desarrollo, y está comprendido en el componente social.

---

<sup>12</sup> Industria y Navegación de Comercio (2008) Diagnóstico Previo y el Plan de acción en RSE. Cámara oficial de Comercio.

<sup>13</sup> Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común ONU (1987)

**Gráfico 1: Desarrollo Sostenible**



*Fuente: Euscampus 2011*

Para llevar este planteamiento a la práctica es preciso determinar los principios que han de regir la conducta de los agentes sociales interesados en la sostenibilidad.

#### **2.1.7.1 Principios del desarrollo sostenible**

Jacobs (1997) identifica estos principios al analizar el significado del desarrollo sostenible. Cualquiera sea la interpretación que reciba desde diferentes ámbitos (académico, ecologista, industrial, gubernamental), la clave de su significado, para este autor, radica en tres puntos:

- **Integración.** Los conflictos entre el desarrollo económico y el medio ambiente no se ocultan, sino que se colocan en un marco común, produciéndose una integración de la política económica y la medioambiental. Se trata de que vivamos en función de la capacidad medioambiental del planeta. Esto supone un cambio respecto de la práctica habitual de tomar decisiones basadas en criterios estrictamente económicos y corregir posteriormente el deterioro ambiental que ocasionen. Bajo el planteamiento de desarrollo sostenible se comienza por evaluar las interacciones y la retroalimentación entre los sistemas natural, económico y social en vez de esperar a evaluar las consecuencias.



- **Solidaridad.** También se conoce como principio de equidad. Representa un objetivo y una condición para el desarrollo sostenible. Por un lado, en cuanto se trata de la satisfacción de las necesidades, el termino desarrollo implica no solo la creación de riqueza y la conservación de recursos, sino también su justa distribución, lo que remite a una equidad entre generaciones coetáneas.
- **Desarrollo.** El termino desarrollo no significa simplemente el crecimiento que se refleja en los incrementos de la renta nacional, sino algo más amplio, una noción de bienestar económico que reconoce componentes no monetarios. Entre estos componentes se pueden incluir la propia calidad del medio ambiente, la salud, el nivel d educación, la calidad de trabajo, la cohesión de las sociedades, la intensidad de la vida cultural y la flexibilidad de las organizaciones sociales.

#### 2.1.8. Indicadores

Son una herramienta de evaluación y seguimiento de la gestión de responsabilidad social empresarial, diseñados para colaborar con las empresas en el desarrollo de sus políticas y en la planificación estratégica de sus acciones de responsabilidad social.<sup>14</sup>

Existen distintos tipos de indicadores a nivel Latinoamérica: indicadores del GRI, Indicadores del IARSE, sin embargo los indicadores que están más aplicados al contexto nacional y al de la empresa a ser sujeto de estudio son los del Instituto ETHOS, que es una ONG fundada en 1998 por un grupo de empresarios, tiene como misión movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a dirigir sus negocios de forma socialmente responsable, convirtiéndolas en colaboradoras de la construcción de una sociedad sostenible y justa.

---

<sup>14</sup> Carpio, B. (2010). *Perú 2021*. (P. 2. Instituto ETHOS, Ed.) Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de Blog Perú 2021: <http://www.peru2021.org>



### 2.1.8.1. Indicadores ETHOS

La Nueva Economía (2011), menciona que en todo el mundo las empresas se involucran más en la RSE, pero es difícil saber cuánto han avanzado, cuánto les falta o en qué parte del camino se encuentran. Por lo tanto, es necesario contar con algún indicador que sirva como referencia y punto de comparación del grado de avance de las empresas sobre RSE. Quien tomó la iniciativa en elaborar estos indicadores fue el Instituto ETHOS del Brasil en el 2000, que mediante PLARSE se difundió y adaptó para siete países de Latinoamérica.

En Bolivia COBORSE se encarga de difundir esta metodología con la colaboración de otras instituciones como AMIGARSE, CADEXCO, FUNDES, IBCE, de esta manera llega a todo el país, incrementando la difusión, el seguimiento y la implementación. La información obtenida de COBORSE señala que los indicadores de ETHOS – COBORSE son una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de empresas que refieren a la incorporación de prácticas de responsabilidad social, al planeamiento estratégico, al monitoreo y desempeño general corporativo.

### 2.1.8.2. Estructura De Los Indicadores

Según la Descripción de Indicadores ETHOS, estos tienen un amplio contenido y han sido formulados de la siguiente manera: **(Ver Anexo 1)**

- **Indicadores de Profundidad:** permiten evaluar la etapa actual de la gestión de RSE de la empresa.
- **Indicadores Binarios (Informaciones Adicionales):** Se componen de preguntas de respuestas binarias y califican el estado seleccionado en los Indicadores de Profundidad. Sirven para la validación y profundización de la etapa de responsabilidad social identificada por la empresa y contribuyen a la comprensión de las prácticas que pueden incorporarse a la gestión de los negocios.



- **Indicadores Cuantitativos:** Proponen el relevamiento sistemático de datos. Con ellos, se pueden conformar series anuales para cruzar con otros datos relevantes para la empresa.

### 2.1.8.3. Ejes de RSE

Según la Asociación de Empresarios Cristianos ADEC (2009), los Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial creadas por el Instituto ETHOS están organizados en siete ejes:

#### **Eje 1:** Valores, transparencia y gobierno corporativo

Una empresa que define los principios orientadores de su actuar basados en prácticas transparentes y éticas, y establece procedimientos para que se apliquen en toda su gestión, permite que su negocio sea socialmente responsable.

#### **Eje 2:** Proveedores

Una empresa que desarrolla una política de relación con sus proveedores basada en el establecimiento de relaciones a largo plazo y en el desarrollo de las empresas locales, genera confianza tanto en sus inversores como en sus consumidores.

#### **Eje 3:** Público Interno

Una empresa que se preocupa de su público interno eleva los niveles de satisfacción de los trabajadores, propicia un mejor clima interno por el fomento de las buenas relaciones laborales e incrementa el compromiso de los empleados con la empresa porque estos perciben que ocupan un lugar importante en los ámbitos de gestión de la organización.

#### **Eje 4:** Medioambiente

Una empresa que desarrolla sistemas de gestión o prácticas medioambientales genera un menor impacto en el medioambiente, promoviendo su protección



para las futuras generaciones. Asimismo, reduce los costos de sus procesos productivos y mejora su reputación corporativa frente a futuras inversiones.

#### **Eje 5: Clientes/Consumidores**

Una empresa que se preocupa de la satisfacción de sus consumidores, mejora la fidelidad de ellos y mejora su reputación corporativa.

#### **Eje 6: Comunidad**

Una empresa que establece políticas de relación con sus grupos de interés y desarrolla programas de inversión social hacia la comunidad, aumenta su ventaja comparativa y su reputación corporativa; a la vez que disminuye las resistencias que ella pueda tener en contra de la empresa.

#### **Eje 7: Gobierno y Sociedad**

Una empresa cumple las obligaciones de recaudación de impuestos y tributos, nivelar los intereses de la empresa con los de la sociedad, comprometerse formalmente con el combate de la corrupción, contribuir en proyectos y acciones gubernamentales realizados para el perfeccionamiento de políticas públicas en el área social, educativa, etc.

### **2.2. Trabajos Previos**

En Latinoamérica las empresas encargadas de la producción de sal hasta ahora se han limitado en la producción del producto solamente enfocándose en cumplir las leyes. Pero no han evolucionado en la aplicación de RSE en su gestión. En México esta una de las más grandes exportadoras de sal (ESSA) el cual tiene grandes programas orientados en la RSE. Esta empresa ha aplicado en su gestión la RSE ayudando con programas sociales y económicos a la comunidad de donde extrae la materia prima.

#### **2.2.1. ESSA (Exportadora de sal S. A.)**

Fundada en 1954, Exportadora de Sal dio origen a la comunidad de Guerrero Negro y ha sido factor importante para su desarrollo.



### **2.2.1.1. Programa de RSC**

La empresa ESSA tiene varios programas de responsabilidad social que se enfocan en la comunidad de donde se extrae la sal, estos programas contribuye al mejoramiento social, ambiental y económico de la comunidad. Como por ejemplo mantiene instalaciones deportivas tales como: campos de fútbol, béisbol, gimnasio, canchas de tenis y raquetbol; respalda también a las escuelas y bibliotecas locales, participa en la Brigada de Protección Civil y auxilia a las autoridades locales en programas de urbanización y mantenimiento de la red de agua potable, entre muchas otras actividades, ya que uno de los compromisos de ESSA es la promoción estándar de vida para toda la población.

### **2.3. Referencia Organizacional**

PROSYBOL inició sus actividades en el año 1997 bajo la administración del Sr. Teodoro Mamani e inicio la elaboración de sal con la marca UNIVERSAL. Para entonces la empresa era pequeña y contaba solo con un ambiente en el cual se realizaba todo el proceso de producción, con maquinarias de segunda mano. Posteriormente en el año 2001 PROSYBOL a cargo de un nuevo Gerente Lic. Omar Silvano Mamani Limachi, se realizaron muchos cambios hasta la gestión 2010.

En la gestión 2008 se realizó un cambio del ambiente y de la infraestructura, la cual se amplió y se halló en una nueva ubicación en la que continua. También se realizó la renovación e implementación de maquinaria nueva de acero inoxidable y con mayor garantía, además del trabajo conjunto con ingenieros para la nueva implementación. Aunque hasta ese entonces la elaboración de sal se hacía sin el conocimiento perfecto de las normas de elaboración.

PROSYBOL siempre trabajo con la elaboración de dos tipos de productos: en el sentido de que en la ciudad de La Paz optan por comprar bolsas de 1kilo de sal, sin embargo en la ciudad de El Alto de ½ kilo. De este modo es que se decide hacer no solamente productos que contengan 1kilo o ½ kilo de sal, sino productos que contengan 5 kilos y 8 kilos para el abastecimiento en la ciudad de La Paz. Todo esto impulso al lanzamiento



de un nuevo producto con una nueva marca llamada SALIDENT que es netamente la elaboración de sal fluorada.

Desde la gestión 2013 PROSYBOL trabaja con la Alcaldía Municipal de La Ciudad de La Paz, debido al estricto control de las normas de fortificación en cuanto a la correcta elaboración de la sal. A partir este trabajo conjunto con la Alcaldía el producto terminado diariamente se lleva a los laboratorios a ser examinado antes de su comercialización, además de la obtención de certificados toxicológicos. Todo esto nos instruye para tener un mejor conocimiento sobre la sal como ser el beneficio, sus alcances, entre otras cosas. Gracias a esto hoy en día PROSYBOL se muestra en publicaciones de los periódicos, los cuales se publican cada tres a seis meses, esto referido a la normativa de las marcas de sal que están bien yodadas, y en las que PROSYBOL siempre ha estado con las marcas Salident y Universal.

Algunas de las publicaciones acerca del buen cumplimiento de salubridad de la empresa PROSYBOL son las siguientes:

En el Diario del 27 de Junio del 2014 se publicó un artículo en la que se detalla las empresas que Si cumplen con los niveles de yodo en la elaboración de la sal, entre ellas están: Biosal, Delisa, La Reyna, Lobos, Perla Andina, **Salident**, **Universal**, Universo Y Urkupiña. (**Ver Anexo 2**).

También se publicó un comunicado en La Razón. Domingo, 23 de noviembre de 2014 en la el Ministerio de salud, a través de la Unidad de Alimentación y Nutrición y la Red de Laboratorio de Micronutrientes, comunica a toda población boliviana que las empresas que cumplen con la normativa de fortificación de la sal con yodo, son las siguientes: (**Ver Anexo 3**)



**Cuadro 4: Marcas de Sal Autorizadas**

INDUSTRIA SALINERA	MARCAS DE SAL
PISABOL	SALSITA
PROSYBOL	UNIVERSAL
SAN JOAQUIN	SAN JOAQUIN
COPROSALY	LA REYNA
PROSYBOL	SALIDENT
INSABOL	PURA SAL
EXXAL INDUSTRIAS	DELISAL
PLANTA MOLINERA MARGARITA	MARGARITA
CONDORITO	CONDORITO

*Fuente: Ministerio de Salud. Domingo, 23 de noviembre de 2014*

Durante este tiempo la empresa planea seguir mejorando la calidad de sus productos, ya que se consiguió trabajar con otras empresas las cuales exigen que la sal tenga mejor calidad de la que ya tiene, no solamente una calidad estándar sino una superior a la estándar porque ellos requieren que la sal tenga normas y especificaciones técnicas sobre el nivel de yodación, humedad, sequedad entre otras.

Hoy en día PROSYBOL cuenta en el área de administración con un Gerente General de Ventas, en el Área de Producción cuenta con cinco operarios y en el Área de Comercialización y Ventas cuenta con tres vendedores y tres choferes.

## 2.4. Referencias legales

### 2.4.1. Pacto Mundial

El Pacto Mundial o Pacto Global es un instrumento de las Naciones Unidas (ONU) que fue anunciado por el secretario general de las Naciones Unidas Kofi Annan en el Foro Económico Mundial (Foro de Davos) en su reunión anual de 1999.



Su fin es promover el diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita conciliar los intereses de las empresas, con los valores y demandas de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, los planteamientos de sindicatos y organizaciones no gubernamentales (ONGs) sobre la base de 10 principios en áreas relacionadas con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la corrupción.

El Pacto Global es un instrumento de libre adhesión para las empresas, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, para aplicar los Diez Principios que lo integran en sus estrategias y operaciones. Estos 10 principios están basados en cuatro ámbitos; derechos humanos, ámbito laboral, medio ambiente y anti-corrupción.<sup>15</sup>

#### **2.4.1.1. Principios del Pacto Mundial**

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
2. No ser cómplice de abusos de los derechos.
3. Apoyar los principios de la libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva.
4. Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.
5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.
7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
8. Promover mayor responsabilidad medioambiental.
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.
10. Trabajar contra la corrupción en todas sus formas.

---

<sup>15</sup> Pacto Mundial. (2014). *Pacto Mundial*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de Página Web Pacto Mundial: [www.pactomundial.org/](http://www.pactomundial.org/)



### 2.4.2. GRI (Global Reporting Initiative)

Nació en 1997 con el fin de mejorar el rigor, la comparabilidad, la credibilidad y la verificabilidad de las memorias sociales o de sostenibilidad. Es hoy colaborador de la ONU para el programa del medio ambiente para el Pacto Mundial. Una de sus fortalezas es la de ser un comité Multistakeholders, GRI propone indicadores para informar de distintos aspectos organizativos y de resultados en relación a la triple cuenta de resultados. Estos indicadores se mejoran de forma continua. GRI revisa las memorias y otorga una calificación a las mismas, según el grado de cobertura de los mismos.

Según el GRI el informe debe estar estructurado en los siguientes epígrafes: visión y estrategia en el ámbito de la RSE o la sostenibilidad, perfiles de la empresa, estructura de gobierno y sistemas de gestión, índice de contenidos e indicadores: básicos (core), optativos y suplementos del sector.<sup>16</sup>

### 2.4.3. ISO

La ISO desarrolló una norma sobre Responsabilidad Social ya que esta encaja en la estrategia de la ISO de desarrollar normas que sean relevantes para los mercados, relevantes a nivel global y que ayuden a crear un mundo sostenible.

La ISO 26000: 2010, es una norma internacional voluntaria que ofrece orientaciones. No es certificable por tercera parte y no es una Norma de Sistema de Gestión.

La orientación que proporciona la **Norma ISO 26000** se basa en las mejores prácticas desarrolladas por las actuales iniciativas de RS del sector público y privado. Es coherente y complementaria a las declaraciones y convenciones pertinentes de las Naciones Unidas y sus integrantes, en particular con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con quien ISO ha establecido un Memorando de Entendimiento (MoU) para asegurar la coherencia con las normas laborales de la OIT.

ISO también ha firmado memorandos de entendimiento con la Oficina del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGCO) y con la Organización para la Cooperación

---

<sup>16</sup> De la Cuesta, M & Muñoz, M, (2010) *Relaciones con la Sociedad*. España: NETBLITO, S.L.



y el Desarrollo Económico (OCDE) para mejorar su cooperación en el desarrollo de ISO 26000.

Está diseñada para fomentar la aplicación de buenas prácticas en esta materia en todo el mundo.

Las organizaciones deben identificar, definir, implantar y mantener políticas que atienden, entre otros puntos:

- ✓ Actividad Laboral, Niños,
- ✓ Labor Forzada
- ✓ Higiene y Seguridad
- ✓ Libertad de Asociación
- ✓ Discriminación
- ✓ Acción Disciplinaria
- ✓ Horario Laboral
- ✓ Remuneración y Compensación
- ✓ Gestión, Sistema de Iniciativas “Verdes”
- ✓ Responsabilidad fiscal financiera
- ✓ Obligatoriedad legal y regulatoria

La norma ISO 26000 detalla siete materias fundamentales que comprenden varios asuntos cada una y cubren los impactos más probables, tanto de tipo económico, ambiental y social, que deberían abordar las organizaciones. Las materias fundamentales son:

- **Gobernanza de la organización** (Toma de decisiones, supervisar y poner en práctica los principios de RS)
- **Derechos Humanos** (Una organización tiene la responsabilidad de respetar los derechos humanos)
  - Situaciones de riesgo para los derechos humanos
  - Derechos civiles y políticos
  - Derechos económicos, sociales y culturales



- Principios y derechos fundamentales en el trabajo
- **Prácticas laborales** (Son esenciales para la justicia social, la estabilidad y la paz)
  - Trabajo y relaciones laborales
  - Condiciones de trabajo y protección social
  - Salud y seguridad laboral
  - Desarrollo humano y formación en el puesto de trabajo
- **Medio ambiente** (La responsabilidad ambiental es una condición previa para la supervivencia y la prosperidad de los seres humanos)
  - Prevención de la contaminación
  - Uso sostenible de recursos
  - Mitigación y adaptación al cambio climático
  - Protección del medioambiente, la biodiversidad y restauración de habitats naturales.
- **Prácticas justas de operación** (Manera en que una organización utiliza su relación con otras organizaciones para promover la RS).
  - Anti–corrupción
  - Competencia justa
  - Respeto a los derechos de propiedad
- **Asuntos de consumidores** (Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores o clientes, tienen responsabilidades hacia ellos).
  - Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación
  - Protección de la salud y seguridad de los consumidores
  - Consumo sostenible
  - Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias
- **Participación activa y desarrollo de la comunidad** (Participación activa con la comunidad para contribuir al desarrollo)
  - Educación y cultura



- Creación de empleo y desarrollo de tecnología
- Desarrollo de tecnología
- Generación de riqueza e ingresos
- Inversión social

Otras ISO que de alguna manera contribuyen al desarrollo de la RSE son:

- La ISO 9001:2008 (Gestión de Calidad)
- La ISO 14001:2004 (Gestión Ambiental)

#### 2.4.4. Normas Nacionales

En Bolivia ha habido un hito en la RSE, aprobándose normas que regulan las acciones de RSE orientada a actuar en beneficio de sus partes interesadas en cuanto a sus expectativas económicas, sociales y ambientales, construyendo el desarrollo sostenible en el marco del giro del negocio.

- En abril del 2013 la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) emitió el Reglamento de Responsabilidad Social Empresarial. Dirigida a regular acciones de las EIF Entidad de Intermediación Financiera, esta norma establece seis lineamientos de RSE.
- En el 2013 y 2014 se emite la Resolución N° 220 y la Ley 393, bajo el concepto de Función Social de los servicios financieros.
- Ley 1150, del 2012 Artículo 5° (Política de responsabilidad social corporativa)  
(Este DS solo tiene como alcance a YPFB)

El Instituto Boliviano de Normalización y Calidad IBNORCA ofrece una serie de certificaciones, entre las más importantes y las que están abocadas a la responsabilidad social de una empresa donde se encuentra:

- La **NB 512001** (2008) establece los requisitos de un **Sistema de Gestión de Empresa Saludable “SIGES”** es otra norma que está relacionada con el tema de RSE. Esta norma permite desarrollar: asistencia prevención y promoción de la salud, con la finalidad de mejorar la calidad de vida laboral y familiar dentro



de la organización y su entorno, a través de un programa empresarial de atención integral en salud.

- **NB/ISO 9001** que es la Certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad.
- La **NB/ISO26000** (2010). La Organización Internacional de Normalización ISO, publicó la Guía **ISO 26000**, que ofrece a las organizaciones **orientación sobre la aplicación de la Responsabilidad Social (RS)**. Este importante documento normativo ha sido adoptado por nuestro país a través de IBNORCA de manera simultánea a su lanzamiento.
- **NB/OHSAS 18000**, que permiten controlar los riesgos de Seguridad y Salud Ocupacional y el cumplimiento de la legislación.
- **NB/ISO 14001** que trata la gestión medio ambiental, pretenden entregar elementos de un sistema de gestión medio ambiental eficiente, que pueda integrarse a otros requisitos de gestión, con el único objetivo de ayudar al cumplimiento de metas ambientales y económicas; no siendo su propósito, al igual que otras similares, ser usadas para crear barreras comerciales, no arancelarias ó aumentar ó cambiar las obligaciones legales de una organización.
- **NB/ ISO 22000** Certificación de Sistemas de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos.

El Instituto Boliviano de comercio Exterior IBCE provee dos tipos de certificaciones relacionadas a la RSE las cuales son:

- **Triple Sello.** Conjunto de normas bolivianas que adecuan a la empresa en toda su cadena de valor con el fin de prevenir y erradicar el Trabajo Infantil, Trabajo Forzoso y Discriminación están dirigidas al sector de la agropecuaria, agroindustria y sector forestal. Esta certificación es promovida por el IBCE con el fin de impulsar a las empresas bolivianas a tener productos socialmente responsables.
- **Distintivo RSE.** Da fe que una organización ha adoptado una política de responsabilidad social a través de la cual se instrumentan acciones orientadas a



reafirmar su compromiso como empresa socialmente responsable participando activamente en el desarrollo de programas para todos sus grupos de interés.

Entre otras instituciones que existen en Bolivia que se preocupan por la ciudadanía y el medio ambiente están también el Ministerio de Salud, el SENASAG, la Alcaldía de La Paz, etc. Que están al pendiente de la elaboración de productos con calidad y con todas las normas adecuadas a su producción.



## CAPÍTULO III

### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de intervención.

El tipo de intervención que se utilizó en el presente trabajo fue, el de Diagnóstico-Propuesta:

El diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.<sup>17</sup>

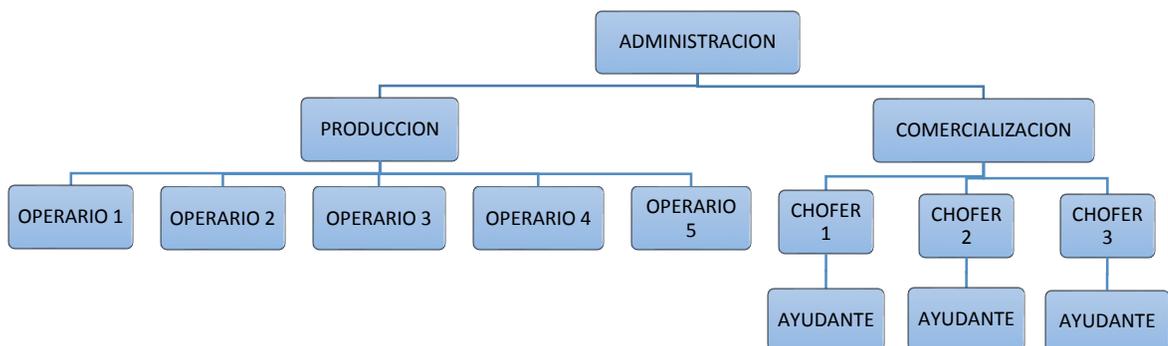
La propuesta es necesaria para dar solución al problema que se ha identificado.

#### 3.2. Universo o Población de Estudio

El universo o población a estudiar se centró en tres grupos de interés que son: empleados, proveedores e intermediarios (clientes).

#### Empleados.-

Gráfico 2: Organigrama de la Empresa



*Fuente: Documentación PROSYBOL, 2014*

<sup>17</sup> Martínez, A. M. (1996). *Diagnostico Empresarial*. Colombia: Universidad Sur Colombiana (Neiva).



**Proveedores.-** La empresa PROSYBOL cuenta con dos proveedores; un proveedor individual de materia prima (sal) y otro proveedor de otros insumos. En el diagnóstico solo se tomara en cuenta el proveedor de materia prima.

**Intermediarios.** Los intermediarios están representadas por las tiendas de barrios, carnicerías, restaurantes entre otros, tanto de ciudad de La Paz y El Alto, que llegan a ser alrededor de 1800 clientes.

### 3.3. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

De acuerdo al organigrama de la empresa PROSYBOL, se tomó en cuenta el total de la población como muestra, el cual está representado por once empleados.

En cuanto a los proveedores, se tomó como muestra de estudio únicamente al proveedor de materia prima que consta de una sola persona, la Sra. Juana de Chacón.

De acuerdo al registro de clientes de la empresa PROSYBOL, la población total de intermediarios es de 1800, de ahí que se determinó la siguiente muestra:

Donde:

**N:** 1800

**K:** 1,65 (90%)

**P:** 0,7

**Q:** (1-p)

**E:** 7%

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1,65)^2 * 0,7 * (1 - 0,7) * 1800}{((0,07)^2 * (1800 - 1)) + 1,65^2 * 0,7 * (1 - 0,7)}$$

$$n = \frac{1029,105}{9,29}$$

$n = 111$ Intermediarios
--------------------------



### 3.4. Selección de Métodos y Técnicas

El método de investigación utilizado fue el método deductivo que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.<sup>18</sup>

Y el tipo de investigación que se utilizó fue Descriptivo y Exploratorio.

Danhke, (1989) nos presenta dos conceptos de la investigación, la descriptiva es aquella que busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Y la investigación exploratoria se efectúa, normalmente, cuando es necesario examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.<sup>19</sup>

### 3.5. Instrumentos de Relevamiento de Información

- ⊕ **Cuestionarios.-** Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Comentaremos primero sobre las preguntas y luego sobre las características deseables de este tipo de instrumento, así como los contextos en los cuales se pueden administrar los cuestionarios.<sup>20</sup> Los cuestionarios utilizados fueron dirigidos a tres grupos de interés: empleados, intermediarios y proveedores, los cuales incluyen; preguntas cerradas, cerradas con opciones y preguntas abiertas, estas con el fin de saber cuáles son las percepciones y expectativas referentes a la responsabilidad que tiene la empresa con estos grupos de interés. **(Ver Anexo 4, 5 y 6)**
- ⊕ **Entrevistas.-** Según Galindo, (1998) Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que

---

<sup>18</sup> Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D. F.: Pearson Educación.

<sup>19</sup> Danhke, G. I. (1989). *Investigación y comunicación*. En C. Fernandez-Collado y G. L. Danhke (Eds.). *La comunicación humana: Ciencia social*. México: McGraw-Hill.

<sup>20</sup> Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación Cuarta Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.



contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana.

Este instrumento se aplicó a un grupo focal de empleados de la empresa, cuya entrevista incluye preguntas abiertas y categóricas. Esto con el objetivo de identificar las demandas que tienen los empleados. **(Ver Anexo 7)**

- ✦ **Observación directa.-** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, sin intervención, con el fin de tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos como lo considera Puente, (2009). Esta técnica fue utilizada para recabar información que no se pudo obtener con los cuestionarios y/o entrevistas en el proceso de investigación. Para esto se diseñó una tabla la cual muestra por dimensión y clasificación de temas de lo observado. **(Ver Anexo 8)**
- ✦ **Revisión Documental.-** Santa Paella y Feliberto Martins (2010) lo fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes. Para esto se hizo la revisión de documentos necesarios para la recopilación de información. **(Ver Anexo 9)**



## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1. Información Sistematizada

Los resultados presentados en este trabajo han sido clasificados en tres etapas:

**Cuadro 5: Etapas del Diagnóstico de la Empresa PROSYBOL**

1° ETAPA	2° ETAPA	3° ETAPA
<p style="text-align: center;"><b>AUTODIAGNOSTICO</b>                      En base a Indicadores  <b>ETHOS</b></p> <p><b>Aplicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General                              Propietario de la                              Empresa                              PROSYBOL.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DIAGNOSTICO                      DE PERCEPCION</b>                      En base a la formulación                      de cuestionarios.</p> <p><b>Aplicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleados</li> <li>- Intermediarios</li> <li>- Proveedores</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DIAGNOSTICO                      DE EXPECTATIVAS</b>                      En base a la                      formulación de                      cuestionarios y                      entrevistas</p> <p><b>Aplicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleados</li> <li>- Intermediarios</li> <li>- Proveedores</li> </ul>

*Fuente: Elaboración Propia*

### 4.2. Resultados

A partir de la información recopilada mediante las herramientas mencionadas en el capítulo anterior, se procedió a realizar el estudio del diagnóstico de la presente investigación, es decir; determinar la situación actual de la organización objeto de estudio con respecto a su desempeño en materia de RSE, en función a un cuestionario binario de indicadores establecidos por el Instituto ETHOS. **(Ver Anexo 10)**

A continuación se muestran los análisis de cada etapa de la investigación:



#### 4.2.1. PRIMERA ETAPA: Autodiagnóstico en base a los Indicadores ETHOS

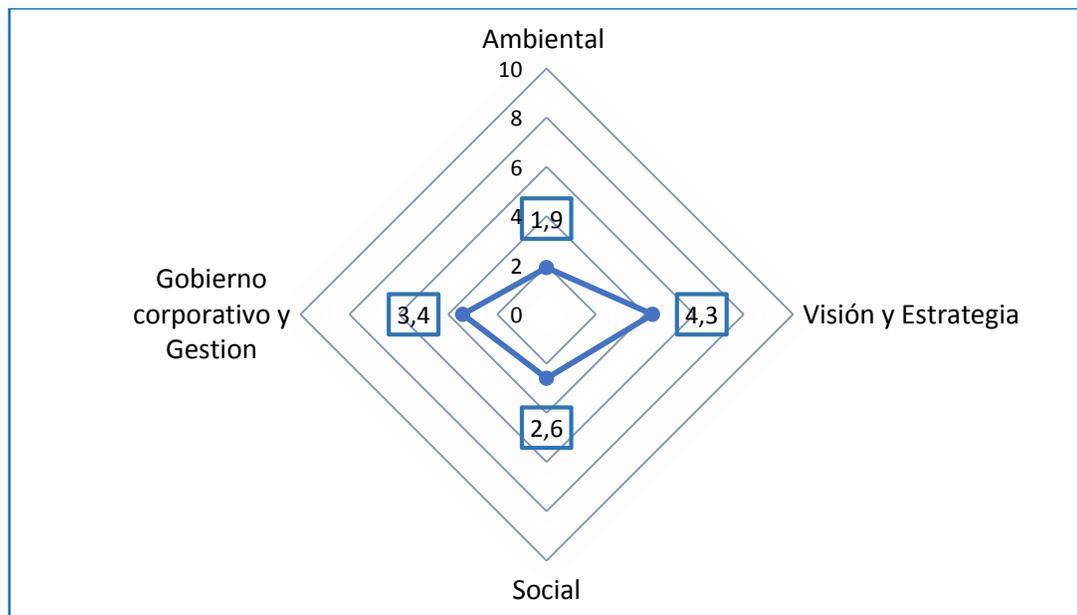
El primer Cuestionario de autodiagnóstico que se utilizó, fue el de los Indicadores ETHOS, que tiene 47 indicadores para lo cual se utilizaron los siguientes criterios para la aplicación: Participación de la alta dirección y llenado individual que se aplicó al Gerente propietario de la empresa PROSYBOL.

##### 4.2.1.1. Análisis Indicadores ETHOS (1ra Etapa)

Para un mejor entendimiento se realizó un análisis amplio por cada indicador que detalla los aspectos positivos, negativos y algunas observaciones que se hallaron en el transcurso del análisis detallado en los anexos. (Ver Anexo 11) Sin embargo se elaboró un resumen por dimensión del análisis realizado, el cual se muestra a continuación.

Es importante tomar en cuenta que el ETHOS contempla un total de 47 indicadores, los cuales se encuentran distribuidos en 3 indicadores en Visión y estrategia, 16 en Gobierno Corporativo y gestión, 17 en Social y 11 en Ambiental. En base a esta clasificación los puntajes que obtuvo la Empresa PROSYBOL fueron los siguientes:

**Gráfico 3: Puntaje Obtenido por Dimensiones**

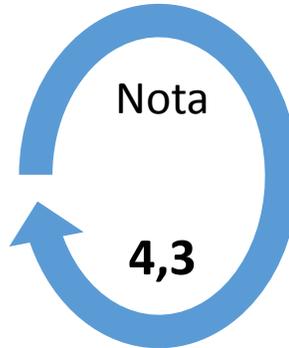


*Fuente: Informe Instituto ETHOS, 2015*



#### 4.2.1.1.1. Visión y estrategia

Gráfico 4: Dimensión Visión y Estrategia



*Fuente: Informe Instituto ETHOS, 2015*

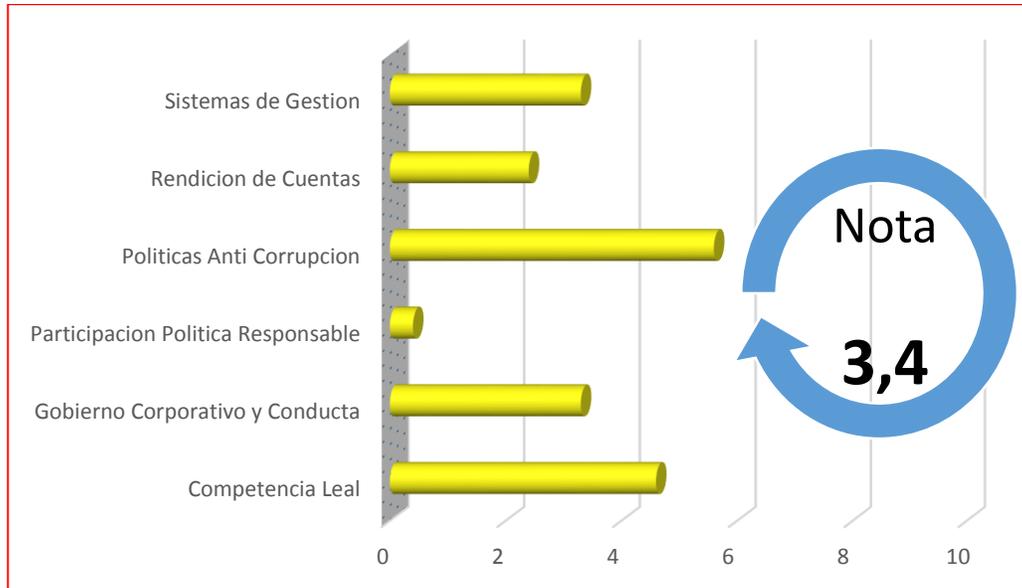
De acuerdo al análisis realizado se pudo observar que la empresa no cuenta con procedimientos de gestión de impactos socio ambientales en su cadena de valor, como también no realiza encuestas para medir la satisfacción de sus clientes, tampoco dispone de mecanismos de participación de partes interesadas en la creación de nuevos productos, no participa en políticas públicas que favorecen la promoción del cuidado de medio ambiente y responsable en su sector de actuación, y por ultimo no hace mapeos de sus impactos socio ambientales de su cadena de aprovisionamiento.

Sin embargo, el puntaje más alto se muestra en esta dimensión, debido a que la empresa posee estrategias de sustentabilidad como ser: la inclusión de aspectos sociales en sus estrategias, en el aspecto socio ambiental, la empresa incluye en las proyecciones de valor económico: decisiones de operación, inversiones o financiamiento. La empresa cuenta con una propuesta de valor que considera algunos principios de RSE, sobre todo en el área de salud lo cual es una base que podría permitir que la empresa logre generar un modelo de negocio que pueda conciliar el lucro con la inclusión social e impacto ambiental decreciente.



#### 4.2.1.1.2. Gobierno corporativo y gestión

Gráfico 5: Dimensión Gobierno Corporativo y Gestión



*Fuente: Elaboración Propia*

En la gráfica podemos observar que la calificación por sub temas de la empresa, de acuerdo a la puntuación del Instituto ETHOS está por debajo de la mitad del puntaje total que es 10. En cuanto a los sistemas de gestión corporativa y conducta, la empresa no revisa ni actualiza su código de conducta, tampoco cuenta con procedimientos específicos escritos para verificar el cumplimiento de dicho código, no cuenta con un proceso de dialogo con las partes interesadas que comprenden uno o varios grupos de interés. Todo esto implica que la empresa al no tener políticas bien establecidas con relación a este tema no pueda saber qué dirección tomar en caso de que exista algún tipo de conflicto con alguno de los agentes que los rodean, por lo que no le permitirá al gerente ser justo si aplica siempre una decisión bajo los mismos métodos.

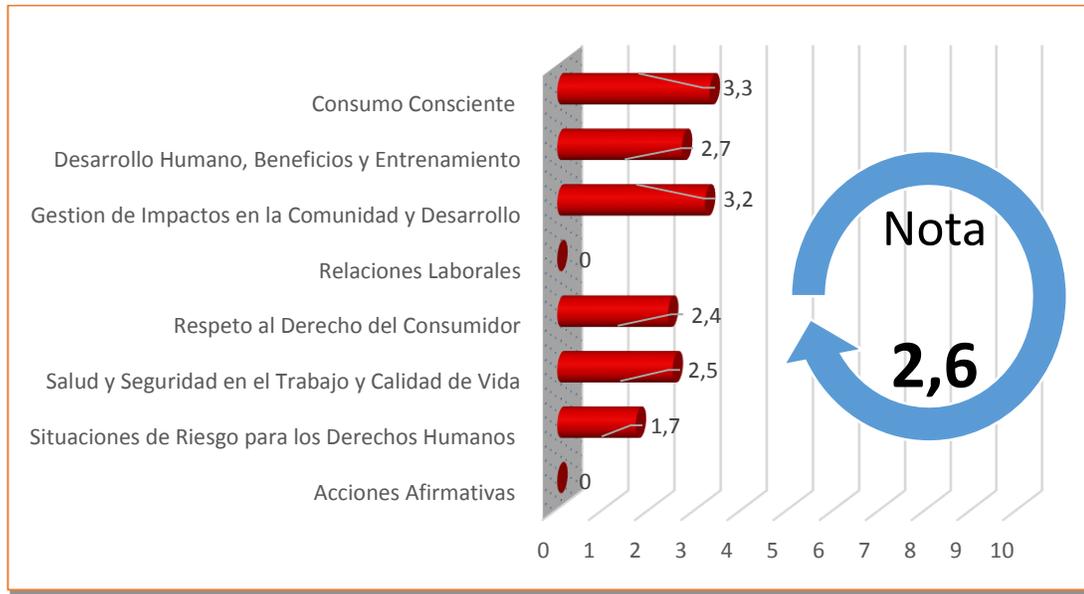
Sin embargo la empresa destaca su más alta nota en prácticas anti corrupción: orienta y capacita a sus empleados en el comportamiento ético, también posee prácticas alertas para evitar la ocurrencia de corrupción y evalúa periódicamente las áreas que puedan tener más riesgo, sin embargo la empresa no cuenta con políticas que sostengan estas acciones. Por otro lado, el accionar de la empresa también tiene base en la competencia



leal, realizando operaciones que están de acuerdo con los requisitos legales. La rendición de cuentas que realiza la empresa es solo para los dueños, la empresa no divulga ningún tipo de reportes de su desempeño: ambiental, social ni gobernanza, esto tiene una mayor repercusión en los empleados ya que ocasiona que no sepan cuáles son los resultados de los objetivos y las tareas que ellos realizan. Con relación a la participación política, la empresa no hace ningún tipo de contribuciones a campañas políticas.

#### 4.2.1.1.3. Social

Gráfico 6: Dimensión Social



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados proporcionados por el Instituto ETHOS sobre la empresa, nos muestra que los puntajes sobre temas del aspecto social son muy bajos, haciendo notar que a la empresa le falta mucho por desarrollar, cabe recalcar que el tamaño de la empresa no permite que se amplíe estos temas. Así mismo, la empresa no cuenta con políticas relacionadas con los derechos humanos, no se relaciona con la comunidad para estos aspectos, no tiene políticas de antidiscriminación, no hay concientización interna sobre discriminación, no hay un canal establecido de quejas y denuncias para empleados, no hay políticas ni procedimientos de relacionamiento laboral formal para

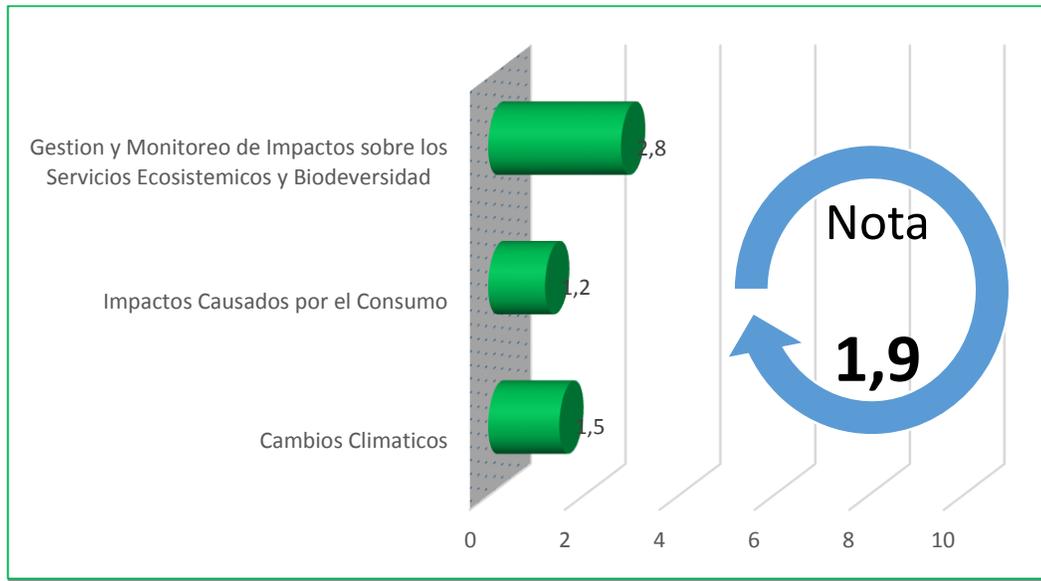


con empleados, no existe la relación con sindicatos de empleados, no hay beneficios para familiares de los empleados o seguro u otros beneficios, no tiene políticas de remuneración, no hay entrenamiento para pasantes, no hay política o programa de entrenamiento para empleados, tampoco se realizan capacitaciones acerca de los pros y contras del producto y tampoco cuenta con una política de compras de materia prima, insumos y otros.

Por otra parte en el aspecto de consumo consiente la empresa cuenta con un canal de reclamos, informa a sus clientes acerca aspectos del producto y divulga abiertamente sus precios al mercado, en cuestiones de impacto a la comunidad la empresa informa a sus empleados sobre el cuidado del producto al procesarla, en cuanto al relacionamiento con el consumidor, la empresa atiende reclamos de clientes y trata de mejorar su producto de acuerdo a esta. Sobre el desarrollo de los empleados, la empresa trata de darles la mayor de las comodidades, beneficios de acuerdo a ley para que se sientan conformes.

#### 4.2.1.1.3. Ambiental

Gráfico 7: Dimensión Ambiental



Fuente: Elaboración Propia



En la dimensión ambiental es el estadio que más bajo puntaje ha obtenido en relación a las demás dimensiones, haciendo resaltar en los indicadores aspectos importantes que le hacen falta a la empresa como: Una política ambiental, hacer un mapeo de los combustibles que utiliza en su producción y la cuantificación de los desechos, también un mapeo de riesgos al cambio climático, participación en iniciativas ambientales, tomar acciones de prevención del medio ambiente.

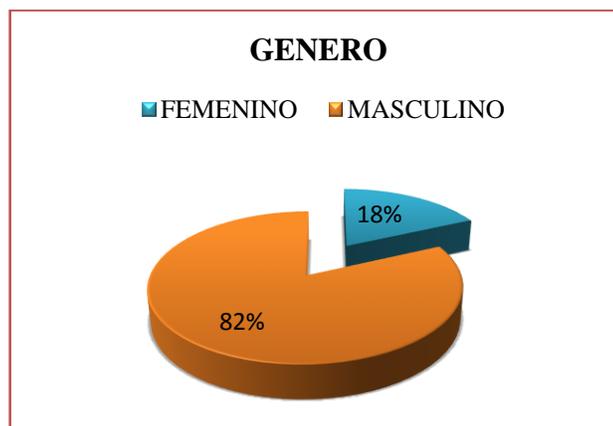
Sin embargo la empresa esta consiente de la responsabilidad que se tiene para con el medio ambiente, ya que empezó a trabajar desde el 2010 con Producción más Limpia, cambiando así, desde su maquinaria para reducir la contaminación que había antes y hace la reutilización de sus desechos o desperdicios de la sal, enviándolos a empresas que fabrican hornos.

#### 4.2.2. SEGUNDA ETAPA: Diagnostico de Percepciones

##### 4.2.2.1. Empleados

Se aplicó un cuestionario a los empleados de la empresa PROSYBOL, con el objetivo de poder identificar cuáles son las percepciones que tienen los empleados acerca de la empresa. El mismo fue aplicado en fechas 23 a 27 de noviembre de 2015. A partir de este hecho se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfico 8: Empleados por Genero**





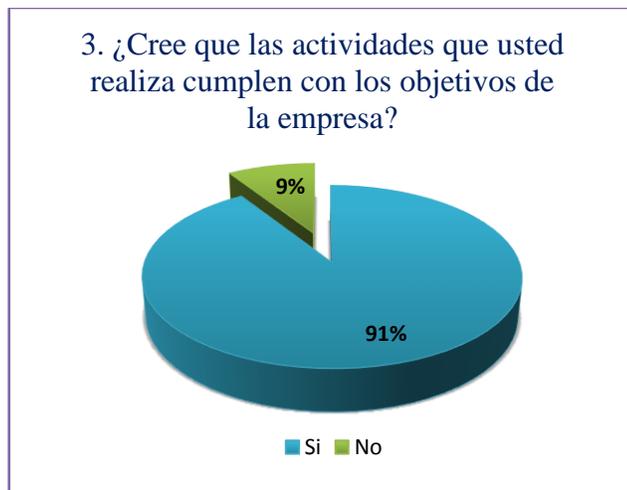
Como se puede apreciar en el grafico existe una gran mayoría de hombres entre los empleados debido a las operaciones que se realiza en la empresa, siguiendo las mujeres que se encargan del embazado del producto.

**Gráfico 9: Misión y visión de la empresa**



Según el grafico un gran porcentaje de empleados afirman conocer la misión y visión de la empresa. Pero según los resultados de la pregunta 2 menos la mitad pudo describirla tal cual es, pero si saben la orientación que tiene la empresa.

**Gráfico 10: Cumplimiento de los objetivos de la empresa**





Según el grafico la mayoría de los empleados afirman que efectivamente las actividades que ellos realizan en la empresa si cumplen con los objetivos, esto se da por que la empresa tiene un estricto control de sus actividades.

### Código de conducta:

**Gráfico 11: Reglamento interno de la empresa**



El grafico nos demuestra que todos los empleados afirman saber de la existencia de un reglamento interno en la empresa, este reglamento se les hace conocer a la hora de firmar el contrato de trabajo.

**Gráfico 12: Norma de prohibición de prácticas ilegales, inmorales y antiéticas**





El 91% de los empleados afirman conocer la norma de prohibición de prácticas ilegales. Sin embargo la empresa no cuenta con dicha norma, esto se debe a la confusión de los empleados, ya que esto se les comunica verbalmente a la hora de firmar el contrato de trabajo.

**Gráfico 13: Practicas de conducta**



El grafico nos muestra que gran parte de los empleados afirman que existen prácticas de buenas conductas y desarrollo de valores éticos dentro de la empresa, lo cual es positivo ya que esto genera un buen clima laboral dentro de la empresa.

**Gráfico 14: Sanciones en caso de incumplimiento**





El gráfico se ve que un porcentaje alto de empleados tienen en su conocimiento las sanciones que existen en la empresa en caso de incumplimiento en el comportamiento, el cual está representado por un descuento del salario, pero hay empleados que niegan saber de la existencia de sanciones. Esto nos da a entender que hay empleados a los que no se les ha explicado sobre estas sanciones.

### Participación:

**Gráfico 15: Formas de participación**



Según el gráfico podemos ver que el 91% de los empleados afirman que la empresa se acerca a los empleados para mejorar la comunicación, mientras que el porcentaje restante niega que se realice esta acción en la empresa. El relacionamiento entre empleado y fejes se limita a tratar solo aspectos netamente relacionados al trabajo.



**Gráfico 16: Dialogo y compromiso con Empleados**



**Gráfico 17: Participación con los Empleados**

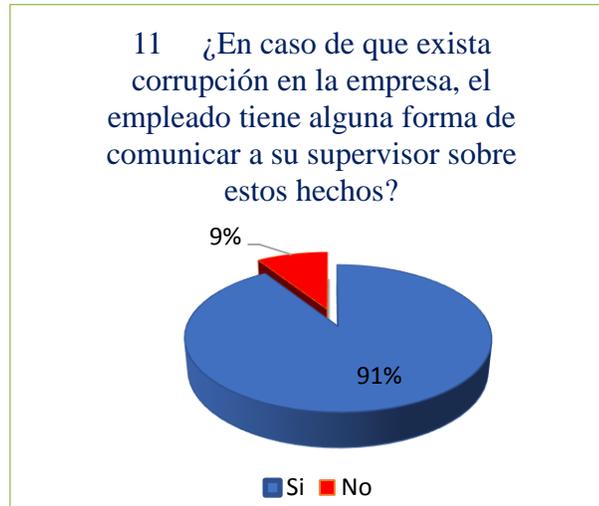


Existe un alto porcentaje de empleados que afirma que hay un proceso de dialogo con los empleados donde primeramente se hace individualmente y después se hace diálogos grupales o reuniones generales, y el porcentaje restante niega que exista un proceso de dialogo con los empleados. Además en la pregunta diez podemos ver que también existe un alto porcentaje que describe que la empresa planifica diálogos y participación como anteriormente se describió.



## Prácticas de Anticorrupción:

**Gráfico 18: Prácticas de Anticorrupción**



El gráfico nos muestra que gran parte de los empleados nos dicen que en caso de que exista corrupción en la empresa ellos comunican a sus supervisores verbalmente y el restante nos dice que no hay alguna forma de comunicar estos aspectos, esto es porque nunca tuvieron razones para hacerlo y el mismo porcentaje de los empleados nos dice que ante esta situación el supervisor hace seguimiento a este hecho.

**Gráfico 19: Políticas de Anticorrupción**





Un alto porcentaje de empleados afirma que la empresa tiene una política establecida sobre prácticas de anticorrupción, y en comparación con la respuesta de la empresa es contradictoria ya que no existe dicha política. Esto se debe a la confusión que tienen con el reglamento interno de la empresa.

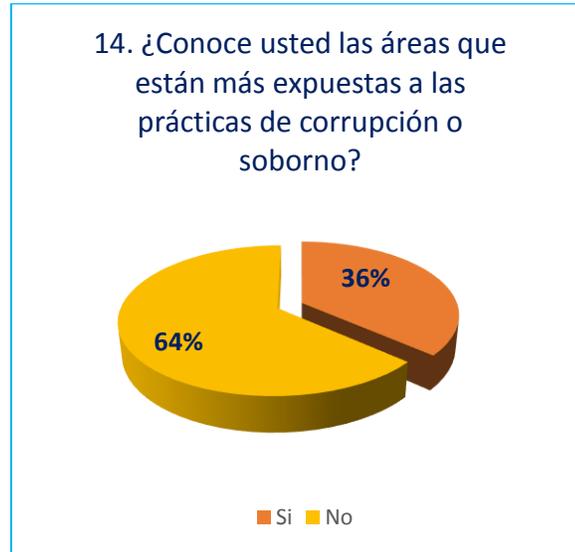
### Gráfico 20: Información sobre temas de Combate contra la Corrupción



El gráfico nos muestra que la mayoría de empleados afirma que la empresa les informa sobre temas de integridad y combate contra la corrupción, esta se la difunde verbalmente mediante diálogos interpersonales, y a la hora de firmar el contrato. El 27 % porcentaje niega que se les haya informado acerca de estos aspectos. Esto nos muestra que existe una desigualdad en la información que perciben los empleados.



**Gráfico 21: Áreas Expuestas a la Corrupción**



**Gráfico 22: Áreas Expuestas a la Corrupción**



Como se observa en el gráfico, un 64% de los empleados niega conocer las áreas en la empresa que estén más expuestas a prácticas de corrupción. El otro porcentaje minoritario pero importante que respondieron si en la pregunta anterior un afirman que donde existe más exposición a la corrupción es en el área de ventas, siguiendo el área de producción el cual es muy bajo.



## Gestión participativa:

**Gráfico 23: Registro de Quejas y Demandas de Empleados**



Más del 50% de los empleados afirman que la empresa tiene un registro de quejas y demandas de empleados, pero actualmente en la empresa no existe tal registro, ya que esto se realiza verbalmente. Esto nos demuestra una vez que la empresa no brinda información hacia los empleados.

**Gráfico 24: Iniciativas de Relacionamiento con Empleados**



Todos los empleados afirman que la empresa tiene iniciativas de relacionamiento con los empleados, estas iniciativas solo están representadas por diálogos. Por lo



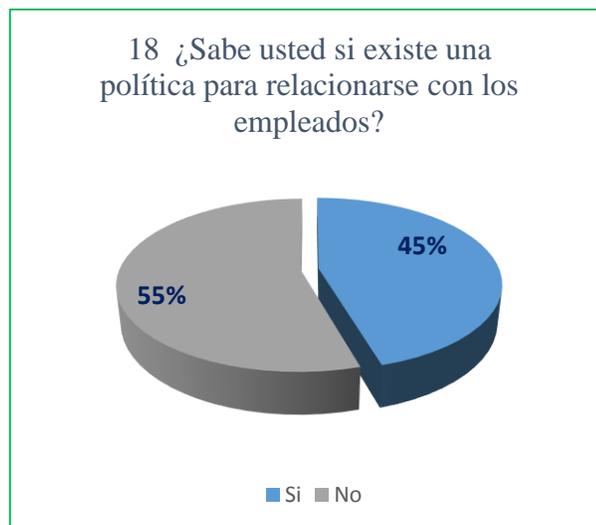
consiguiente los empleados consideran que se debería tener más actividades que ayuden al crecimiento de la relación.

**Gráfico 25: Inclusión de Sugerencias de Empleados**



La mayoría de los empleados concuerdan en que la empresa incluye sus sugerencias en la toma de decisiones que son relativas a la empresa.

**Gráfico 26: Políticas de Relacionamiento con Empleados**





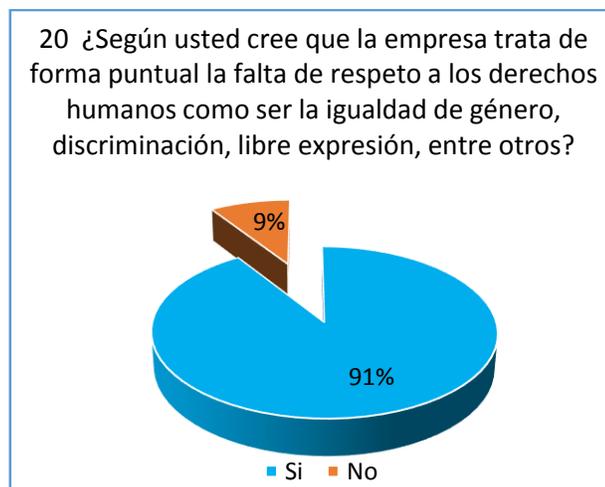
**Gráfico 27: Practicas de Relacionamiento**



Según el grafico menos de la mitad de los empleados afirman que existe una política establecida para relacionarse con los empleados y la otra mitad que dice que no existe una política de relacionamiento, el cual es contradictorio ya que en la empresa no existe tal política. Sin embargo si existen prácticas de relacionamiento con los empleados que se establecen con el fin de escuchar, evaluar con el fin de incorporar nuevos conocimientos.

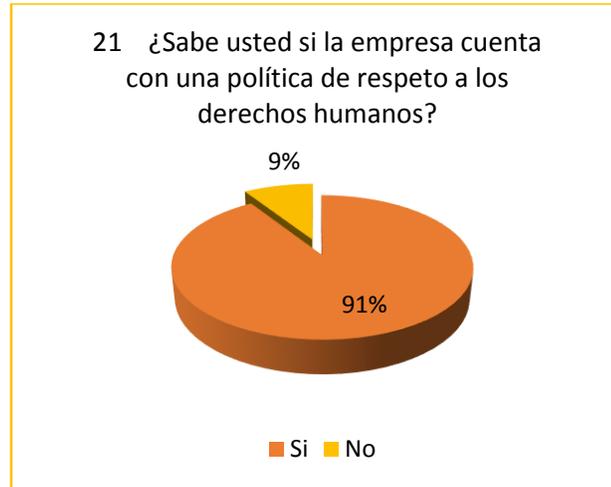
**Derechos humanos:**

**Gráfico 28: Derechos Humanos**





**Gráfico 29: Políticas de respeto a los Derechos Humanos**



En el gráfico 20 podemos observar que una gran mayoría de los empleados afirman que la empresa trata de forma puntual la igualdad de género, la libre expresión, la discriminación, etc. Es decir existe respeto a los derechos humanos, este mismo porcentaje en el gráfico 22 afirma que la empresa cuenta con una política que respalda esta acción, pero que solo es verbal ya que las políticas de la empresa no están establecidas en su documentación. La minoría del gráfico representa a las mujeres quienes objetan que no se les brinda la misma información que se les brinda a sus compañeros varones con relación a los resultados de labor que cumplen.



## Trabajo forzoso:

**Gráfico 30: Normas de Trabajo**



En la gráfica podemos observar que los empleados afirman saber que la empresa cumple con todas las normas de trabajo, esto es un aspecto positivo ya que ellos se sienten seguros en su fuente de trabajo, la empresa no cuenta con seguro de salud es el único aspecto que resaltaron el porcentaje minoritario de la gráfica.

## Equidad:

**Gráfico 31: Ley de Antidiscriminación**





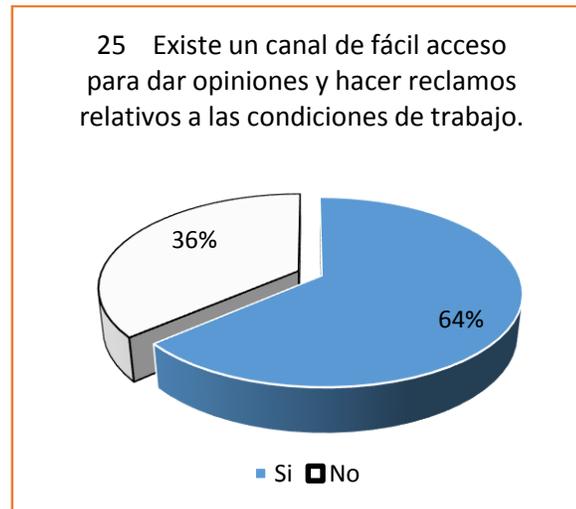
**Gráfico 32: Respeto a la Religión y Creencias Culturales**



Todos los empleados afirman que no existe ningún tipo de discriminación en su lugar de trabajo, el trato es equitativo e igualitario, lo cual es importante ya que esto genera un buen clima organizacional en el que todos son tratados con criterios justos.

**Relacionamiento:**

**Gráfico 33: Canales de Relacionamiento**

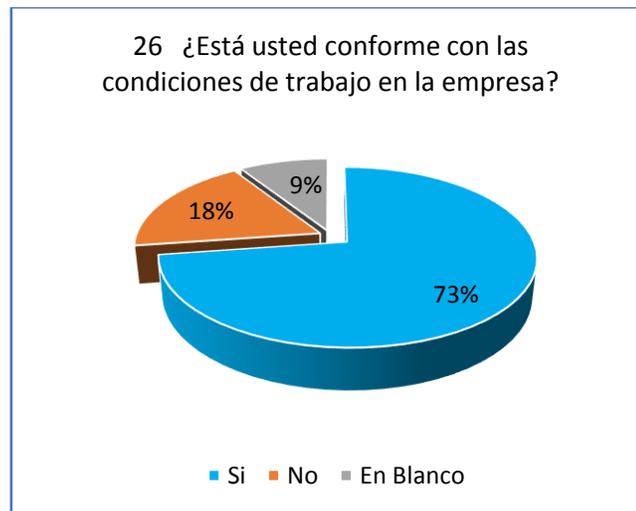


En la gráfica podemos ver que la mayoría de los empleados afirma que tiene un medio por el cual hace llegar sus opiniones y/o reclamos, este es un aspecto positivo tanto para la empresa como para los empleados ya que de este modo se



conocen las falencias que existe o que podrían existir dentro de la empresa y hacer mejoras. El porcentaje restante nos dice que posiblemente estos canales de comunicación que se aplican tendrían que mejorar.

**Gráfico 34: Condiciones de Trabajo**



Una cantidad considerable de empleados afirma que se siente satisfecho con las condiciones del entorno, el implemento personal y los horarios en el que desempeña su labor ya que esto en algunos casos facilita que puedan realizar algún tipo estudio fuera de la empresa. De acuerdo a un estudio de expectativas realizado hacia los empleados se pudo evidenciar que algunos empleados no se sienten conformes con los implementos de trabajo como muestra la gráfica.



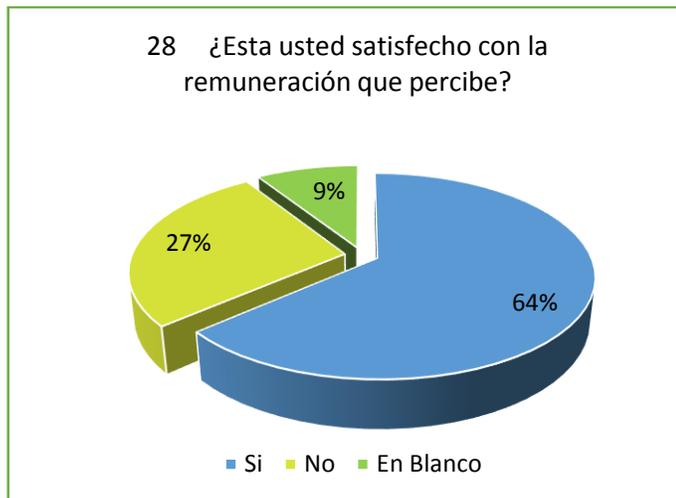
**Gráfico 35: Comunicación de Objetivos Alcanzados**



En el grafico podemos ver que los empleados afirman estar informados acerca de los resultados que logra obtener la empresa, pero que el medio por el cual se les comunica acerca de esto no es muy efectivo ya que un porcentaje restante de los empleados no tienen ningún tipo de conocimiento respecto a ello.

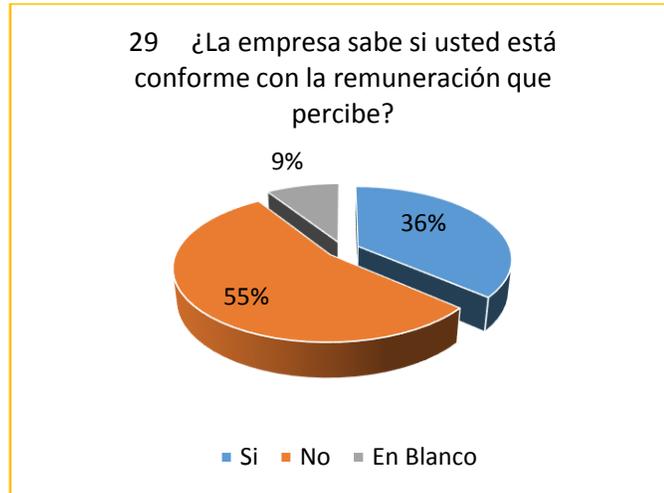
**Remuneración y beneficios:**

**Gráfico 36: Remuneración**



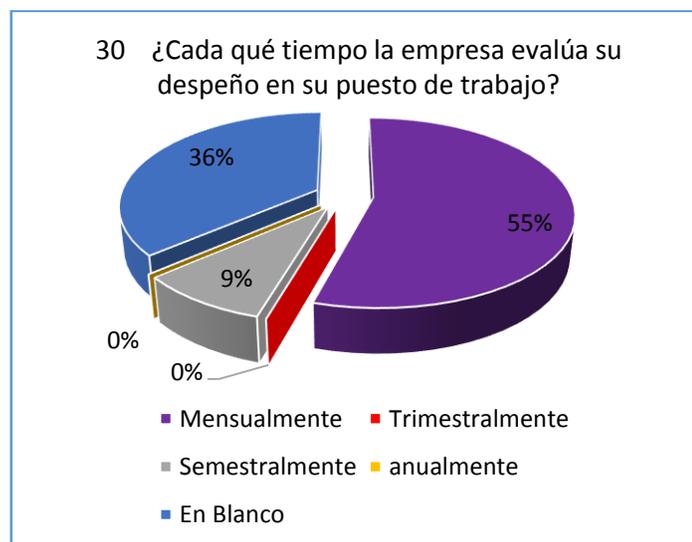


**Gráfico 37: Conformidad de Remuneraciones**



Un alto porcentaje de los empleados encuestados están satisfechos con la remuneración que perciben por la prestación de sus servicios, sin embargo existe una minoría que niega dicha afirmación y otras que no quisieron responder, respuestas que se apoyan con la pregunta 29 la cual muestra que la empresa ignora la satisfacción de salarios que los empleados perciben.

**Gráfico 38: Evaluación de Desempeño**



La mayoría de los empleados afirma ser evaluado mensualmente lo cual es positivo ya que esto es muy útil para mejorar el rendimiento individual de los



empleados y la productividad de la empresa, la cantidad de empleados que es evaluado semestralmente representa a los empleados más antiguos.

### Desarrollo profesional:

**Gráfico 39: Capacitación Previa al Ingreso del Trabajo**



**Gráfico 40: Desarrollo de Otras Funciones**



Casi todos los empleados afirman haber sido capacitados antes de iniciar con su labor en la empresa, de ese mismo modo todos los empleados son capacitados para realizar otro tipo de tareas aparte de las funciones que cumplen. Este aspecto es muy beneficioso en los empleados ya que llegan a ser proactivos, sobre todo los varones.



**Gráfico 41: Desarrollo Personal**



La grafica muestra que la mayoría de los empleados afirman que por medio de las actividades y tareas que realizan estos reciben un entrenamiento que ayuda a su desarrollo personal. El resultado de dicho entrenamiento se muestra en el desempeño eficiente que los empleados tienen en las labores que realizan.

**Calidad de trabajo:**

**Gráfico 42: Horario de Trabajo**





**Gráfico 43: Horas Extras de Trabajo**



Todos los empleados encuestados afirman que la empresa respeta sus horas de trabajo, actitud que implica que la mayoría de los empleados que trabajan fuera del horario de trabajo, son recompensados y o gratificados de alguna manera, no obstante existen pocos empleados que niegan tal afirmación haciendo inca pie a abuso laboral que se podría sustentar con el porcentaje que no quiso responder.

**Gráfico 44: Respeto a horas extras de trabajo**



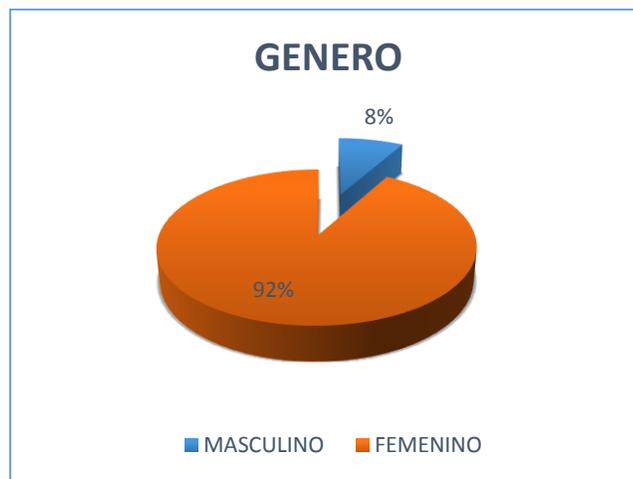


En el grafico podemos ver que un alto porcentaje de los empleados afirman que la empresa les avisa con anticipación el trabajo extra que se tenga que realizar, respetando así sus horas de trabajo y su disponibilidad.

#### 4.2.2.2. Intermediarios

El objetivo de la encuesta realizada, fue para obtener información acerca de las percepciones que tienen los intermediarios de la empresa PROSYBOL con el fin de identificar el nivel de Responsabilidad Social que tiene la Empresa para con sus intermediarios, para esto se tomó una muestra de 111 personas entre la ciudad de La Paz y El Alto. Esta encuesta se realizó entre las fechas 14 al 25 diciembre de 2015, las cuales fueron realizadas a almacenes, kioscos de comida, mercados, minimarkets, carnicerías y restaurantes.

**Gráfico 45: Intermediarios por genero**



La gran mayoría de los intermediarios encuestados están representados por mujeres amas de casa, mientras que el resto está representado por hombres ambos dueños de sus propios negocios.



## Relacionamiento

**Gráfico 46: Canal de reclamos y demandas**



Un gran porcentaje de los encuestados niega conocer la existencia de un canal de reclamos, el cual es impactante ya que la empresa tiene números telefónicos impresos en las bolsas de sal con las cuales los clientes pueden comunicarse, pero esto nos demuestra que la gente no se percata estos aspectos a la hora de comprar. Otro gran porcentaje respondió no tener idea de si existe o no. El porcentaje de encuestados que afirmó la existencia de un canal de reclamos de la empresa PROSYBOL es muy bajo, esto nos da a entender que la empresa no informa a sus clientes sobre esto a la hora de comercializar su producto.



**Gráfico 47: Reclamos, sugerencias y opiniones sobre el producto**



En el grafico podemos hacer una comparación con el grafico anterior, ya que por la falta de conocimiento de la existencia de un canal de reclamos la gente no hace sus reclamos a la empresa sobre el producto. A esto le sigue las personas que nunca hicieron su reclamo por que no tienen tiempo para hacerlo y porque las camionetas repartidoras no pasan a menudo por el lugar ya que los clientes de la empresa prefieren hacer el reclamo directamente a los vendedores.

**Gráfico 48: Calidad del servicio de venta**





Respecto al relacionamiento que tiene de la empresa con los clientes, esta se puede considerar buena debido a que los vendedores tienen un canal directo de relacionamiento con los clientes a fin de mejorar la atención. Esto es un punto muy importante a la hora de ofrecer sus servicios.

### Impacto del producto

**Gráfico 49: Impactos del producto**

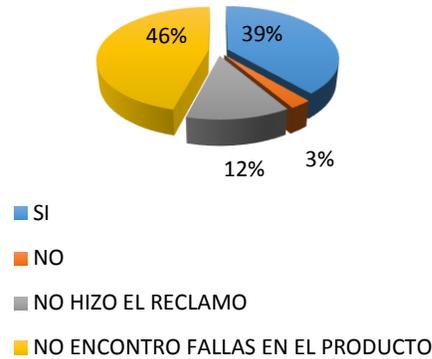


El gráfico nos demuestra que un 89% de los intermediarios afirman que sus clientes nunca se quejaron sobre el producto porque sus clientes se sintieron satisfechos, a esto le sigue los que no han recibido quejas de ningún tipo. No obstante cabe recalcar que un porcentaje minoritario pero importante afirma haber tenido quejas sobre el producto por cuestión de olores, bolsas rotas y otros, sin embargo no todos estos reclamos llegan a la empresa.



**Gráfico 50: Fallas en el producto**

5. ¿Si hay alguna falla en el producto, la empresa le recompensa o cambia el producto por uno mejor?



Este resultado nos muestra lo positivo de este aspecto del producto ya que un 46% de encuestados no ha encontrado falla alguna en el producto, a esto le sigue otro porcentaje relativamente alto el cual si encontró fallas en el producto como: bolsas rotas, olores extraños o suciedad, pero que se les hizo el cambio por otro mejor, de este porcentaje casi la mitad no hizo su reclamo a la empresa y es por eso que no se ha recompensado entre la otra mitad están a los que siempre se les ha cambiado el producto por otro mejor y un bajo porcentaje como del 3 % a los que nunca se le ha hecho el cambio. En conclusión podemos decir que hay buena aceptación del público hacia el producto por su buen estado, pero no se debe dejar de lado a las personas que si han tenido problemas con la misma y debería de haber una gestión de reclamos de los clientes intermediarios.



## Comunicación responsable

**Gráfico 51: Comunicación responsable del producto**



El presente gráfico nos muestra que el 51% de los intermediarios encuestados afirman que la empresa por medio de sus vendedores les informan acerca de los aspectos positivos y negativos que tiene su producto siendo que la obligación que los vendedores es entregar una copia del certificado toxicológico que avala que el producto está autorizado por la Alcaldía Municipal de La Paz, e informando sobre el daño que genera el consumo excesivo de sal. Sin embargo la otra proporción de encuestados afirman que no les hacen conocer estos aspectos, debido al tiempo que ellos disponen para establecer algún tipo de dialogo.



**Gráfico 52: Argumentos verdaderos para la venta del producto**



La mayor parte de la población encuestada afirma que sus proveedores de sal yodada UNIVERSAL si utilizan argumentos verdaderos al momento de la venta, siendo que se les entrega una certificación mensual que avala la calidad del producto, el cual especifica las cantidades de yodo que tiene el producto, la humedad, entre otros aspectos. El porcentaje restante que es relativamente bajo, afirma que no sucede este hecho, y que compra el producto simplemente porque no tiene ofertas de otras marcas de sal.

**Gráfico 53: Recolección de información personal**





El grafico nos muestra que un porcentaje elevado de los intermediarios encuestados afirman que no se les pidió ningún tipo de información personal, esto se ve reflejado en los intermediarios que respondieron NO, sin embargo un 22% afirma que si les pidieron información personal, como ser: nombre, dirección de la tienda o puesto del lugar de venta, esto para la base de datos de clientes que tiene la empresa.

#### Gráfico 54: Cuidado responsable de la salud de los consumidores



El grafico nos muestra que un porcentaje por debajo de la mitad de los intermediarios encuestados, afirman que saben que la empresa está orientada al cuidado responsable de la salud, esto debido a que se informaron por distintos medios de comunicación, que la Empresa con su marca Universal está entre las marcas autorizadas para la comercialización de su producto. Sin embargo el porcentaje por encima de la mitad de los encuestados afirma que no conocen sobre este aspecto pero la mayoría compra el producto por la calidad del mismo, o por la recomendación de la alcaldía y por el pedido de sus mismos clientes.

#### 4.2.2.3. Proveedores

Se aplicó un cuestionario a un proveedor quien se encarga del abastecimiento de la materia prima a la empresa PROSYBOL. El presente se realizó en fecha 18 de enero de 2016 con el objetivo de saber la percepción que tiene sobre la empresa. El resultado de la entrevista está representada en el siguiente cuadro:



**Cuadro 6: Análisis de Cuestionario de Proveedores**

Preguntas	Si	No	Análisis
1. ¿Al momento del contrato, la empresa le exige que todas sus operaciones sean legales?	-	-	No hubo una respuesta a esta pregunta ya que en realidad según la empresa no se les exige aspectos legales a los proveedores.
2. ¿Tiene usted contratos formales con la empresa?		X	Según el proveedor, solo existen acuerdos verbales con la empresa y cuentan con un respaldo o constancia de la compra o venta de la materia prima. Esto implica que al no existir un contrato, la empresa está expuesta a cualquier tipo de incumplimiento por parte de sus proveedores.
3. ¿En sus contratos existen clausulas orientadas al cuidado socio ambiental?		X	Debido a la ausencia de un contrato, no existe ningún tipo de cláusulas establecidas, sin embargo en el acuerdo verbal tampoco se toma en cuenta el aspecto socio ambiental.
4. Al momento de negociar, la empresa tiene como base únicamente criterios comerciales.		X	La empresa utiliza solo criterios comerciales como base para hacer negociaciones con su proveedor. Lo cual nos indica que el tema socio ambiental está muy lejano de sus prioridades.
5. La empresa acepta: retrasos de pedido, alteraciones de la sal todo debido a cambios climáticos u otros factores.	X		Ante tan impredecibles situaciones la empresa si acepta la materia prima en cualquier condición. Sin embargo si no existen dichos fenómenos la empresa no acepta su materia prima en malas condiciones.
6. ¿Considera que es importante que exista una buena comunicación con sus compradores?	X		El proveedor afirma que una buena comunicación con la empresa es un factor muy importante para que se efectúe una buena relación de largo tiempo.
7. ¿Le gustaría establecer una alianza con la empresa para la mejora de la comunidad o la extracción de sal desde el punto de vista social y ambiental?	-	-	Debido a que las acciones socio ambientales no son del interés de los extractores de sal, a estos no les parece el hecho de establecer ningún tipo de alianza con la empresa para mejorar esta situación.
8. ¿A usted le interesa que la sal que se extrae este en		X	Según el proveedor las buenas condiciones de la sal para la venta es un factor de poca



<b>buenas condiciones para la venta?</b>		importancia, ya que solo les interesa comercializarla.
<b>9. ¿El bienestar ambiental del lugar de donde se extrae la sal es importante para los extractores?</b>	X	Para los extractores no es importante el bienestar social o ambiental del lugar de extracción, ya que no existe control alguno por parte de las autoridades en los lugares.
<b>10. Realiza usted alguna acción responsable con relación al cuidado del medio ambiente del lugar de extracción.</b>	X	Según el proveedor no realiza ningún tipo de acción para cuidar el medio ambiente de donde realiza la extracción.
<b>11. ¿Está usted enterado acerca de la responsabilidad que se tiene que tener con la extracción de la sal desde el punto de vista social y ambiental?</b>	X	El proveedor no está informado acerca de estos aspectos.
<b>12. ¿Por qué criterios cree usted que le compran su producto?</b> a. Calidad de materia prima b. Respeto al medio ambiente c. Compromiso y cumplimiento de entrega d. Capacidad de transporte e. Otros...		Según el proveedor, algunos de los criterios para la venta del producto son: calidad de la materia prima; como limpieza y otros como el precio; es decir que solo toman en cuenta aspectos comerciales.
<b>13. ¿Usted se dedica a transportar otro producto que no sea sal?</b>	X	El proveedor aparte de transportar la sal, se dedica al transporte de cemento.

*Fuente: Elaboración propia*



### 4.2.3. TERCERA ETAPA: Diagnostico de Expectativas

El objetivo de realizar un diagnóstico de expectativas fue para hallar las diferentes demandas de los grupos de interés de la empresa PROSYBOL, las cuales se hallaron a partir de la entrevista realizada a los empleados y los cuestionarios de expectativas a clientes y proveedores, este diagnóstico se realizó entre las fechas 14 al 25 diciembre de 2015 y los resultados se detallan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 7: Demandas de los Grupos de Interés**

Grupos de Interés	Subgrupos	Demandas
Empleados	Área de producción:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información acerca de los objetivos alcanzados por la empresa.</li> <li>2. Tener actividades extra laborales</li> <li>3. Mejores implementos de seguridad personal (lentes, protectores auditivos que no incomode en los procesos que realizan)</li> <li>4. Aprender más acerca de otras tareas adicionalmente de lo que realizan actualmente en su área de trabajo (mujeres).</li> <li>5. Un incentivo a partir de la mejora de su trabajo (igualdad de bonos).</li> <li>6. Ampliar el espacio en el lugar de envasado y almacén.</li> <li>7. Tener casilleros más amplios en donde puedan guardar todas sus pertenencias.</li> <li>8. Habilitar el uso de duchas (mujeres).</li> <li>9. Buzón de sugerencias</li> <li>10. Botas para realizar la limpieza (mujeres).</li> </ol>



		<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Mas ventiladores</li> <li>12. Dotación de bolsas de mejor calidad para subir la sal al mesón.</li> <li>13. Que exista un control estricto con los nuevos empleados.</li> <li>14. Mejorar la ubicación de algunas maquinarias.</li> <li>15. Que se extienda el tiempo de limpieza</li> </ol>
	<b>Área de ventas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rotación entre los nuevos empleados y los antiguos.</li> <li>2. Choferes con más experiencia en conducción.</li> <li>3. Mejorar la clasificación para los productos terminados (pedidos y ventas)</li> </ol>
<b>Cientes (Intermediarios)</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Más constancia en el abastecimiento del producto.</li> <li>2. Boleta de quejas, sugerencias y/o demandas, porque los teléfonos no es un medio por el cual ellos puedan hacer sus demandas.</li> <li>3. Más información de la línea de productos de la empresa.</li> <li>4. Información acerca del cuidado de la salud.</li> <li>5. Incentivo para los clientes antiguos.</li> </ol>
<b>Proveedores</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones a largo plazo.</li> <li>2. Información acerca del cuidado y manejo de la sal.</li> </ol>

*Fuente: Elaboración propia*



Los resultados que se obtuvieron en el diagnostico nos muestra que la empresa se encuentra en un nivel bajo, tanto de aplicación como de los reportes de indicadores establecidos por el instituto ETHOS.

En los resultados del diagnóstico de percepciones de los grupos de interés, observamos que existe un nivel de percepción satisfactorio con respecto a la empresa, esto significa que las acciones de la empresa causan un buen impacto sobre todo a sus clientes/intermediarios y proveedores, en cuanto a empleados se diagnosticó que la empresa carece de instrumentos de dialogo, es por eso que los resultados no fueron por completo certeros.

En cuanto a los resultados de los cuestionarios de expectativas se logró identificar que el nivel de expectativas es muy alto respecto a empleados y clientes, por otra parte de manera resaltante se encontró que no hay muchas demandas por parte de proveedores, debido a la relación que ellos mantienen.



## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

#### 5.1. Introducción

La relevancia de implementar el plan de acción es porque actualmente la mayoría de los procedimientos en la empresa no se encuentra formalizados, es decir que las buenas prácticas que se realizan se hacen y transmiten de manera desordenada, a menudo verbalmente.

Los resultados del diagnóstico que se obtuvieron nos orientan a que se tiene que hacer un cambio implementando nuevos elementos intangibles como los valores económicos, sociales y ambientales. Por esta razón la empresa debe generar un cambio en la mentalidad respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, el cual formaría parte de su estrategia, generando un mayor grado de gestión responsable tanto interno como externo con los diferentes grupos de interés y con la empresa misma.

#### 5.2. Objetivo del Plan de Acción

Mejorar progresivamente el comportamiento organizacional y gestionar los impactos sociales, laborales y medioambientales que se produce.

#### 5.3. Alcance

La presente propuesta va dirigido a todas las áreas de la empresa (área de administración, área de producción y área de ventas), incluyendo sus grupos de interés (empleados, clientes/intermediarios y proveedores) en los cuales será aplicado. La responsabilidad de la aplicación del Plan de Acción dependerá de la dirección de la empresa.

A continuación se presenta el desarrollo del Plan de Acción:



#### 5.4. Plan de Acción.

El proceso de elaboración del Plan de Acción considera la situación actual de la empresa, no solo en cuanto a debilidades sino también a recursos disponibles. El enfoque del Plan de Acción es buscar una mejora continua y la satisfacción de los grupos de interés, priorizando las acciones y la programación las mismas a través del tiempo.

#### 5.5. Stakeholders

La siguiente tabla muestra los grupos de interés que fueron tomados en cuenta para el desarrollo de la propuesta.

**Cuadro 8: Stakeholders**

Clasificación	Stakeholders PROSYBOL
<i>Activos</i>	Empleados
	Proveedores
	Clientes (Intermediarios)

*Fuente: Elaboración propia*

##### 5.5.1. Cuadro de Demandas de empleados

Tomando en cuenta la información recopilada de los cuestionarios de expectativas se identificaron las siguientes demandas de empleados, el mismo fue aplicado en fecha 30 de noviembre de 2015. Para obtener estas demandas se tomó en cuenta solo la participación de los empleados más antiguos.



**Cuadro 9: Demandas de empleados.**

Grupos de Interés	Subgrupos	Demandas
Empleados	Área de producción:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información acerca de los objetivos alcanzados que llega a tener de la empresa.</li> <li>2. Tener actividades extra laborales</li> <li>3. Mejores implementos de seguridad personal(lentes, protectores auditivos que no incomode en los procesos que realizan)</li> <li>4. Aprender más acerca de otras tareas adicionalmente de lo que realizan actualmente en su área de trabajo (mujeres).</li> <li>5. Un incentivo a partir de la mejora de su trabajo (igualdad de bonos).</li> <li>6. Ampliar el espacio en el lugar de envasado y almacén.</li> <li>7. Tener casilleros más amplios en donde puedan guardar todas sus pertenencias.</li> <li>8. Habilitar el uso de duchas (mujeres).</li> <li>9. Buzón de sugerencias</li> <li>10. Botas para realizar la limpieza (mujeres).</li> <li>11. Mas ventiladores</li> <li>12. Dotación de bolsas de mejor calidad para subir la sal al mesón.</li> <li>13. Que exista un control estricto con los nuevos empleados.</li> <li>14. Mejorar la ubicación de algunas maquinarias.</li> <li>15. Que se extienda el tiempo de limpieza</li> </ol>
	Área de ventas	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Rotación entre los nuevos empleados y los antiguos.</li> </ol>



		<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Choferes con más experiencia en conducción.</li> <li>6. Mejorar la clasificación para los productos terminados (pedidos y ventas)</li> </ol>
--	--	--

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.5.2. Cuadro de Demandas de Intermediarios.

Para la obtención de las demandas de intermediarios, se realizó una encuesta de expectativas, la cual se realizó entre las fechas 14 al 25 diciembre de 2015.

**Cuadro 10: Demandas de intermediarios**

Grupos de Interés	Demandas
<b>Clientes (Intermediarios)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Más constancia en el abastecimiento del producto.</li> <li>2. Boleta de quejas, sugerencias y/o demandas, porque los teléfonos no es un medio por el cual ellos puedan hacer sus demandas.</li> <li>3. Más información de la línea de productos de la empresa.</li> <li>4. Información acerca del cuidado de la salud.</li> <li>5. Incentivo para los clientes antiguos.</li> </ol>

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.5.3. Demandas Proveedores.

Para la obtención de estas demandas se hizo un cuestionario de expectativas. Este se realizó en fecha 18 de enero de 2016, en el cual se tomó en cuenta la participación de un solo proveedor.



**Cuadro 11: Demandas de Proveedores**

Grupos de Interés	Demandas
Proveedores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones a largo plazo.</li> <li>2. Información acerca del cuidado y manejo de la sal.</li> </ol>

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.6. Priorización de demandas (Poder, Legitimidad, Urgencia)

Para priorizar las demandas de los grupos de interés se utilizó el siguiente grafico de Poder, Legitimidad y Urgencia de Mitchell, Agle, Wood (1997) que fué utilizado como referencia para clasificar la prominencia de las demandas de los Stakeholders.

**Gráfico 55: Poder, Legitimidad, Urgencia**  
 (Mitchel. Agle, Wood (1997))



*Fuente: Cuadro de Prominencia, Mitchel, Agle, Wood (1997)*

#### 5.6.1. Cuadro de Prominencia

A partir del grafico anterior se clasificó la prominencia de las demandas de los grupos de interés de acuerdo al nivel de urgencia, tipos de poder y legitimidad.



**Cuadro 12: Prominencia de Demandas**

<b>GRUPO DE INTERES</b>	<b>SUBGRUPOS</b>	<b>DEMANDAS</b>	<b>URGENCIA</b>	<b>PODER</b>	<b>LEGITIMIDAD</b>	<b>PROMINECIA</b>
<i>Empleados</i>	Área de producción	1. Información acerca de objetivos alcanzados de la empresa.	Media		X	Dependiente
		2. Tener actividades extra laborales	Baja		X	Dependiente
		3. Mejores implementos de seguridad personal(lentes, protectores auditivos que no incomode en los procesos que realizan)	Alta	Normativo	X	Definitivo
		4. Aprender más acerca de otras tareas adicionalmente de las que realizan actualmente en su área de trabajo (mujeres).	Bajo		X	Dependiente
		5. Ampliar el espacio en el lugar de envasado y almacén.	Alto	Coercitivo	X	Definitivo
		6. Tener casilleros más amplios en donde puedan guardar todas sus pertenencias.	Bajo			Demandante
		7. Habilitar el uso de duchas (mujeres).	Bajo			Demandante



	8. Buzón de sugerencias.	Alto		X	Dependiente
	9. Botas para realizar la limpieza (mujeres).	Bajo			Demandante
	10. Mas ventiladores	Medio	Normativa	X	Definitivo
	11. Dotación de bolsas de mejor calidad para subir la sal al mesón.	Medio		X	Dependiente
	12. Que exista un control estricto con los nuevos empleados.	Medio		X	Dependiente
	13. Mejorar la ubicación de algunas maquinarias.	Medio			Demandante
	14. Que se extienda el tiempo de limpieza.	Bajo			Demandante
Área de ventas	1. Rotación entre los nuevos empleados y los antiguos.	Bajo		X	Dependiente
	2. Choferes con más experiencia en conducción.	Alto	Normativo	X	Definitivo
	3. Mejorar la clasificación para los productos terminados (pedidos de empresas privadas y ventas al mercado).	Alta		X	Dependiente



<i>Cientes (Intermedios)</i>	Tiendas	1. Más constancia en el abastecimiento del producto.	Alto		X	Dependiente
		2. Boleta de quejas, sugerencias y/o demandas, porque los teléfonos no es un medio por el cual ellos puedan hacer sus demandas.	Alto	Coercitivo	X	Definitivo
		3. Más información de la línea de productos de la empresa.	Alto		X	Definitivo
		4. Información acerca del cuidado de la salud.	Alto	Normativo	X	Definitivo
		5. Incentivo para los clientes antiguos.	Bajo		X	Dependiente
<i>proveedores</i>	Proveedores	1. Relación a largo plazo con la empresa	Alto			Demandante
		2. Información acerca del cuidado y manejo de la sal.	Alto			Demandante

*Fuente: Elaboración propia*



## 5.7. Acciones

A partir de la priorización de demandas, se pudo clasificar las mismas en dos diferentes cuadros de acuerdo a su grado de prominencia.

### 5.7.1. Acciones Prioritarias/ Acciones Definitivas y Dependientes

Para subsanar las demandas de los grupos de interés se plantearon las siguientes acciones, las cuales están orientadas a tener un comportamiento socialmente responsable.

**Cuadro 13: Acciones prioritarias**

GRUPOS DE INTERES	SUBGRUPOS	DEMANDAS	ACCIONES
Empleados	Área de producción	1. Información acerca de los resultados que llega a tener de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicar noticias que resalten los objetivos alcanzados por la empresa en un panel de información.</li> <li>- Realizar boletines mensuales.</li> <li>- Realizar reuniones informativas.</li> <li>- Informar acerca de los resultados de productividad de cada empleado.</li> </ul>
		2. Tener actividades extra laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar actividades deportivas de distintas disciplinas.</li> <li>- Organizar un compartimiento con un lapso de tiempo corto para celebrar el cumpleaños de cada empleado.</li> <li>- Organizar almuerzos, cenas y reconocimientos simbólicos.</li> <li>- Organizar un agasajo el aniversario de la empresa, resaltando a los mejores empleados y logros de la empresa.</li> </ul>



		<p>3. Mejores implementos de seguridad personal(lentes, protectores auditivos que no incomode en los procesos que realizan)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer un inventario de implementos de seguridad.</li> <li>- Evaluar el estado de los implementos de trabajo que existen actualmente.</li> <li>- Realizar una evaluación de satisfacción de los implementos de seguridad a los empleados.</li> <li>- Comprar implementos de seguridad de mejor calidad que sean necesarios.</li> </ul>
		<p>4. Aprender más acerca de otras tareas adicionalmente de lo que realizan (mujeres)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar cursos de capacitación.</li> <li>- Promover talleres acerca de producción más limpia.</li> <li>- Capacitar a las mujeres para que puedan realizar otras actividades en el área.</li> <li>- Hacer rotación de responsabilidades especialmente con las mujeres según su área.</li> <li>- Capacitación sobre manejo de residuos y manipulación de alimentos.</li> </ul>
		<p>5. Ampliado el espacio en el lugar de envasado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar el tamaño exacto que debería tener el lugar de envasado.</li> <li>- Ampliar el mesón donde se realiza el envasado del producto.</li> </ul>
		<p>6. Buzón de sugerencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un buzón de sugerencias permanente.</li> </ul>
		<p>7. Mas ventiladores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer una evaluación acerca de los posibles lugares donde se pueda instalar más ventiladores.</li> <li>- Habilitar ventiladores en el área de producción. (molido y secado)</li> <li>- Instalar un extractor de aire.</li> </ul>
		<p>8. Que se les dote bolsas de mejor calidad para subir la sal al mesón.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer un seguimiento de la duración de cada bolsa.</li> <li>- Comprar bolsas más gruesas para el subido de la sal.</li> </ul>



		9. Que exista un control estricto con los nuevos empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designar un responsable (empleado antiguo) para el control de los empleados nuevos.</li> <li>- Hacer evaluación de desempeño semanal para empleados nuevos.</li> </ul>
	Área de ventas	1. Rotación entre los nuevos empleados y los antiguos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar tiempos exactos para hacer rotación de empleados.</li> </ul>
		2. Choferes con más experiencia en conducción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedir a los postulantes del cargo una experiencia en conducción de por lo menos dos años.</li> </ul>
		3. Mejorar la clasificación para los productos terminados (pedidos de empresas privadas y ventas al mercado).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un sistema de clasificación y distribución de productos terminados.</li> <li>- Designar un responsable para que encargue de la clasificación y despacho.</li> <li>- Establecer un espacio para la clasificación de productos.</li> <li>- Informar a los empleados acerca de la clasificación que se realiza.</li> </ul>
<b>Cientes (Intermediarios)</b>	Tiendas	1. Más constancia en el abastecimiento del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un plan de distribución.</li> <li>- Realizar un estudio de las cantidades de compra por parte de los intermediarios para distribuir en fechas predeterminadas.</li> <li>- Elaborar un cronograma de distribución por zonas. (visible en el panel de información)</li> </ul>
		2. Boleta de quejas, sugerencias y/o demandas, porque los teléfonos no es un medio por el cual ellos puedan hacer sus demandas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar una boleta de quejas y/o demandas.</li> <li>- Repartir boletas de quejas/ sugerencias a los clientes mientras se realiza la distribución.</li> </ul>



		3. Más información de la línea de productos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar a los vendedores acerca de toda la línea de productos de la empresa.</li> <li>- Asistir a ferias de promoción de productos</li> <li>- Repartir afiches que contengan la línea de productos.</li> <li>- Informar por medios de locución.</li> </ul>
		4. Información acerca del cuidado de la salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar folletos informativos a cerca de los beneficios y consecuencias del consumo de la sal yodada.</li> <li>- Participar en ferias informativas a cerca de salud.</li> <li>- Difundir información acerca del cuidado de la salud por medios radiales.</li> </ul>
		5. Incentivo para los clientes antiguos y mayoristas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clasificar el registro de clientes entre nuevos y antiguos.</li> <li>- Distribuir calendarios una vez al año.</li> <li>- Regalar mandiles a clientes antiguos, mayoritarios.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.7.2. Acciones Demandantes

De acuerdo a la clasificación realizada estas demandas tienen un bajo grado prominencia, pero no dejan de ser importantes y de igual forma se propusieron acciones para subsanar las demandas de los grupos de interés.



**Cuadro 14: Acciones demandantes**

GRUPOS DE INTERES	SUB GRUPOS	DEMANDAS	ACCIONES
Empleados		1. Tener casilleros más amplios en donde puedan guardar todas sus pertenencias.	- Comprar o dotar de nuevos casilleros más espaciosos.
		2. Habilitación de duchas (mujeres)	- Coordinar con los empleados sobre días para la habilitación de las duchas.
		3. Botas para realizar la limpieza (mujeres).	- Comprar botas para las mujeres.
		4. Mejoramiento de la ubicación de algunas maquinarias.	- Diseñar un nuevo modelo de ubicación para las maquinarias. - Elaborar un programa de capacitación de prevención de accidentes.
		5. Que se extienda el tiempo de limpieza y mantenimiento.	- Elaborar un cronograma que incluya la extensión en el tiempo de limpieza. - Incrementar más horas al tiempo de limpieza y mantenimiento.
Proveedores	Proveedores	1. Relación a largo plazo con la empresa	- Establecer <b>contratos formales</b> con cláusulas equilibradas entre proveedor y la empresa. - Organizar reuniones para discutir aspectos de los requerimientos de la empresa y el proveedor. - Identificar problemas y evaluar los riesgos para calcular oportunidades y desafíos de proveedores
		2. Información acerca del cuidado y manejo de la sal	- Capacitar a proveedores sobre el manejo correcto de la sal.

*Fuente: Elaboración propia*



## 5.8. Dialogo con los Grupos de Interés.

A partir de los cuadros de demandas se analizaron los posibles medios por los cuales se podría mejorar el relacionamiento con los grupos de interés, cumpliendo también con el objetivo propuesto en el Capítulo I.

Como es posible observar, la gestión de Stakeholders deja de ser un concepto superficial de RSE o de simple reputación corporativa, ya que se integra de forma transversal a todas las áreas y niveles de la empresa, esto implica que un buen dialogo con los grupos de interés genera beneficios como; la reducción de riesgos, el desarrollo de mejores procesos, la generación de nuevos productos, la apertura de nuevas oportunidades, la consolidación de una reputación, la reducción de rotación de personal, fidelización de clientes, el desarrollo de nuevos mercados, entre muchos otros, formando parte de la planeación estratégica.

**Cuadro 15: Dialogo con los Grupos de Interés**

Grupos de Interés	Subgrupos	Medio de Dialogo	Frecuencia
Empleados	Área de producción y ventas	- Entrevistas individuales	Una vez al mes
		- Buzón de sugerencias o quejas.	Permanente
		- Panel de información	Permanente
		- Reuniones	Una vez al mes
		- Cuestionario de Satisfacción de clima laboral.	Una vez al año
Clientes (Intermediarios)	Tiendas	- Boleta de sugerencias y reclamos	Una vez al mes
	Empresas	- Cuestionario de satisfacción.	Una vez al año
	Restaurantes	- Boletines informativos	Una vez al mes
		- Página web oficial de la empresa	Permanente



		- Buzón de sugerencias y reclamos virtual	Permanente
		- Teléfonos	Permanente
Proveedores	Directos	- Reuniones	Cada dos semanas
		- Talleres	Semestralmente

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.9. Acciones por Dimensiones a partir de un Diagnóstico Previo en base a los Indicadores ETHOS.

En el siguiente cuadro se presenta una propuesta para la empresa objeto de estudio a partir de las cuatro dimensiones establecidas en los Indicadores ETHOS; Visión y Estrategia, Gobierno corporativo y Gestión, Social y Ambiental que conforma la gestión responsable de la empresa. Estas acciones están acorde a las falencias identificadas en el diagnóstico de indicadores del Instituto ETHOS.

**Cuadro 16: Acciones por Dimensiones**

Dimensiones	Acciones
<b>Visión y estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar mapeos de impactos socio-ambientales en toda su cadena de valor.</li> <li>• Realizar encuestas de satisfacción a los clientes</li> <li>• Diseñar mecanismos de participación de partes interesadas para la elaboración de nuevos productos.</li> <li>• Participar en campañas orientadas cuidado del medio ambiente.</li> </ul>
<b>Gobierno Corporativo y Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar el reglamento interno de conducta.</li> <li>• Establecer procedimientos para la verificación del cumplimiento del reglamento interno.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Designar un encargado del cumplimiento del reglamento de conducta.</li> <li>- Establecer una política de denuncias para el cumplimiento del reglamento de conducta.</li> </ul> </li> <li>• Organizar diálogos con las partes interesadas que comprenden uno o varios grupos de interés.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar políticas de anticorrupción.</li> <li>• Informar sobre los objetivos alcanzados en la empresa.</li> </ul>
<p><b>Social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar políticas orientadas a los derechos humanos y antidiscriminación.</li> <li>• Concientizar a los empleados sobre la discriminación.</li> <li>• Desarrollar procedimientos para el relacionamiento laboral formal con los empleados.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar un canal de quejas y demandas de empleados.</li> </ul> </li> <li>• Elaborar políticas de incentivos para los empleados.</li> <li>• Desarrollar un programa de prácticas de pasantes por año.</li> <li>• Diseñar un programa de capacitación a empleados.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar a los vendedores de los beneficios y consecuencias del producto que se elabora.</li> </ul> </li> <li>• Diseñar un programa de excelencia de ventas.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigido a todos los vendedores, intermediarios.</li> </ul> </li> <li>• Elaborar una política de compra de materia prima y otros insumos.</li> <li>• Elaborar políticas de selección de proveedores.</li> <li>• Crear una página web que brinde información relevante y últimas noticias relacionadas a la empresa.</li> </ul>
<p><b>Ambiental</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer una evaluación y cuantificación de los niveles de contaminación que emite la empresa.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir la emisión de gases de efecto invernadero.</li> </ul> </li> <li>• Elaborar una política orientada al cuidado ambiental.</li> <li>• Elaborar un mapeo de los combustibles que se utiliza en la producción y la cuantificación de los desechos.</li> <li>• Incorporar separadores de basura de residuos de sal y plásticos.</li> <li>• Participar en iniciativas ambientales.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

Después de haber implementado el plan de acción es necesario realizar una evaluación de gestión para ver en qué medida se ha mejorado los indicadores y los resultados obtenidos en el diagnóstico y posiblemente hacer un re ajuste al plan de acción.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones y Recomendaciones

Para concluir con la investigación se determina que se logró cumplir con todos los objetivos propuestos en el Capítulo I. El objetivo general se logró mediante la aplicación de un autodiagnóstico en base a indicadores establecidos por el Instituto ETHOS, el cual determinó que la empresa se encuentra en primera fase. En esta fase se manifiesta el hecho que la empresa posee un nivel bajo en general, tanto de aplicación como de los reportes de los indicadores establecidos por el Instituto ETHOS. Como se observa esta situación se atribuye a los niveles de reporte poco alentadores de las dimensiones; Visión y Estratégica, Gobierno corporativo y Gestión, Social y Ambiental. Estos fenómenos se pueden explicar dado que estas dimensiones son contextos que actualmente no tienen mayor relevancia para las organizaciones dentro del ámbito nacional, sobre todo en el ámbito social y ambiental.

Uno de los resultados más claros de la investigación nos muestra que existe una cantidad elevada de indicadores que no se aplican en las dimensiones analizadas de la empresa objeto de estudio. Estas dimensiones se caracterizan por estar por debajo del puntaje global (10) del diagnóstico, con valores que oscilan entre el 1,9 y 4,3 de puntuación, de este modo los indicadores que pertenecen a estas dimensiones, son aquellos en los que se debe trabajar de manera inmediata, para así generar impactos en materia de RSE de la empresa.

A continuación se presenta un cuadro de conclusiones y recomendaciones por cada objetivo específico:



**Cuadro 17: Conclusiones y Recomendaciones**

Objetivos	Conclusiones	Recomendaciones
<p><b>Identificar cual es el grado de responsabilidad que tiene la empresa PROSYBOL dentro y fuera de la empresa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha identificado aspectos positivos y negativos de la empresa, los cuales fueron fundamentales para el diseño de un plan de acción.</li> <li>- Se ha identificado las percepciones que tienen los grupos de interés para con la empresa mediante un cuestionario.</li> <li>- Se identificó el nivel de relacionamiento y responsabilidad que tiene la empresa con sus grupos de interés mediante un análisis comparativo del autodiagnóstico y cuestionario de percepciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe realizar un análisis de los aspectos positivos y negativos para identificar las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.</li> <li>- Se debe hacer un balance entre las percepciones positivas y negativas que tienen los grupos de interés, esto ayudara a la empresa a tomar mejores decisiones.</li> <li>- Se debe tomar acciones para mejorar el relacionamiento actual de la empresa con sus grupos de interés.</li> </ul>
<p><b>Identificar y clasificar cuáles son los grupos de interés y sus expectativas de la empresa PROSYBOL.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha identificado y clasificado los grupos de interés a partir de los requerimientos de la investigación, mediante la clasificación de Mahoney Lea.</li> <li>- Se realizaron entrevistas acerca de las expectativas de los grupos de interés, lo cual nos permitió conocer sus demandas.</li> <li>- Se ha identificado distintas demandas de los grupos de interés las cuales fueron primordiales para realizar el plan de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar en cuenta la clasificación de Stakeholders y priorizar a los más importantes</li> <li>- Realizar entrevistas una vez al año para conocer las expectativas y/o demandas de los grupos de interés.</li> <li>- Evaluar a los grupos de interés que fueron estudiados en la investigación para saber cuáles fueron las repercusiones del mismo.</li> </ul>



<p><b>Diseñar un plan de acción de acuerdo al resultado del diagnóstico referente a estrategias, para mejorar su comportamiento socialmente responsable en la sociedad.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha realizado una priorización de demandas, lo cual nos permitió identificar la prominencia de cada una.</li> <li>- Se ha diseñado un plan de acción a partir de las demandas identificadas.</li> <li>- Se ha diseñado actividades de fácil aplicación aplicables a corto y mediano plazo para mejorar las falencias encontradas en el diagnóstico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recomienda a la empresa aplicar el plan de acción propuesto, para subsanar todas las demandas y deficiencias que se encontraron en el diagnóstico</li> <li>- Posteriormente se recomienda hacer una evaluación una vez que se haya aplicado el plan de acción para verificar el funcionamiento de esta.</li> <li>- Se recomienda hacer una priorización de los indicadores para introducirlos cuidadosamente y de esta manera adecuar prácticas que fomenten el desempeño de la RSE.</li> </ul>
<p><b>Diseñar un instrumento de dialogo para con los grupos de interés de la empresa PROSYBOL.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha identificado diferentes tipos de instrumentos de dialogo en el cuadro de acciones, con los que la empresa se puede relacionar con sus grupos de interés.</li> <li>- Se ha planteado diferentes instrumentos de dialogo para el relacionamiento con los grupos de interés de la empresa PROSYBOL.</li> <li>- Se ha establecido una frecuencia para la aplicación de cada medio de dialogo con los grupos de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recomienda aplicar los medios de dialogo propuestos, para mejorar la interacción con los grupos de interés, ya que esto complementaría a la aplicación del plan de acción.</li> <li>- También se recomienda hacer una evaluación de los instrumentos, para verificar el funcionamiento o no de las mismas.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*



Por tanto, es posible concluir que para lograr un mayor nivel de aplicación de Responsabilidad Social Empresarial, la empresa objeto de estudio debe centrarse en potenciar estas cuatro dimensiones dentro de sus acciones, incorporando el plan de acción propuesto y aplicando los indicadores del Instituto ETHOS, de este modo se podría obtener mejoras de acuerdo a la forma en la que la empresa integre y aplique las acciones en temas de Responsabilidad Social Empresarial.



## GLOSARIO

**Corrupción.-** se trata del comportamiento que se desvía de los deberes formales de una función pública debido a intereses privados (personales, familiares, de un grupo cerrado) de naturaleza pecuniaria o para mejorar el estatus, o que viola las reglas contra el ejercicio de ciertos tipos de comportamiento ligados a intereses privados.

**Comunicación responsable.-** en una empresa significa tener una gestión responsable, logrando maximizar la calidad de sus procesos productivos. Tiene como objetivo hacer gestión de las percepciones, una eficaz y oportuna difusión de la información y una relación positiva con todas las partes interesadas.

**Desarrollo sostenible.-** concepto definido como aquel que satisface las necesidades del presente, sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones. Concepto ampliamente aceptado y un objetivo rector que obtuvo reconocimiento internacional después de la publicación en 1987 del Informe de Brundtland de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas.

**Dialogo.-** conversación entre dos o más personas que exponen sus ideas y comentarios.

**Dimensión.-** Propiedad de una cosa que no es física y que ayuda a definirla. Es un aspecto o una faceta de algo. El concepto tiene diversos usos de acuerdo al contexto. Puede tratarse de una característica, una circunstancia o una fase de una cosa o de un asunto.

**Gobierno Corporativo.-** es el sistema que dirige y monitorea las sociedades, involucrando las relaciones entre accionistas/participantes, consejo de administración, dirección, auditoría independiente y consejo fiscal. Las buenas prácticas de gobierno corporativo tienen la finalidad de aumentar el valor de la sociedad, facilitar su acceso al capital y contribuir para su perennidad.

**Gobierno Corporativo y Gestión.-** son temas que orientan a la empresa a estructurar su gestión alineada a RSE/sustentabilidad que comprende desde su propósito e implementación de políticas hasta su integración con los procesos de gestión de la empresa.



**GRI (Global Reporting Initiative).**- La Iniciativa de Reporte Global, es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social.

**Grupos de interés (Stakeholders).**- son todas aquellas personas, grupos o entidades, que de una u otra manera, son afectados y/o afecta a la empresa, positiva o negativamente, en mayor o menor grado.

**Impacto Social.**- es la transformación de la realidad de una comunidad o región a partir de una acción planeada, monitoreada y evaluada. Sólo es posible dimensionar el impacto social cuando la evaluación de resultados detecte que el proyecto efectivamente produjo los resultados que pretendía alcanzar y llegó a afectar la característica de la realidad que se dispuso a transformar.

**Indicadores.**- son datos que no se deben analizar aisladamente, sino que pueden usarse como insumos de tomas de decisión, análisis de tendencias, construcción de escenarios futuros. Esos datos reflejan sistemáticamente las variaciones de la situación en un dado momento, para un país, región u organización sobre factores como desempeño de procesos y productos, índices de precios de consumo, desempleo, salarios, importación y exportación etc.

**Intermediarios.**- son los eslabones que están colocados entre los productores y los consumidores o usuarios finales de tales productos.

**I.S.O. (Organización Internacional de Normalizaciones).**- es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación (tanto de productos como de servicios), comercio y comunicación para todas las ramas industriales. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional.

**Legitimidad.**- Legitimidad hace referencia a la cualidad o condición de legítimo. Lo legítimo, por su parte, es aquello que se encuentra en conformidad con las leyes y que,



por ende, es lícito. Asimismo, por extensión, suele emplearse el adjetivo legítimo para referirse a la validez o verdad de un asunto o cosa.

**Pacto mundial.-** es un instrumento de libre adhesión para las empresas, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, para aplicar los Diez Principios que lo integran en sus estrategias y operaciones.

**Plan de acción.-** un plan de acción es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización se concreta. Describe el modo en que el grupo empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos. Un plan de acción consiste en un número de pasos de acción o cambios a realizar en su comunidad.

**Prominencia.-** se refiere a la clasificación que proviene de la interrelación de las variables poder, legitimidad y urgencia.

**Proveedor.-** cualquier individuo u organización que suministre bienes y servicios. La utilización de esos bienes y servicios puede ocurrir en cualquier etapa del proyecto, producción y utilización de los productos.

**Responsabilidad Social Empresarial.-** es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, al preservar recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, y al respetar la diversidad y promover la reducción de las desigualdades sociales.

**Trabajo Forzado.-** es todo tipo de trabajo o servicio que se exige a una persona bajo amenaza de sanción y al cual no se haya ofrecido espontáneamente. Ocurre cuando el Estado impone el trabajo o por emprendimientos privados o individuos que tienen el poder de controlar a los trabajadores por medio de privaciones severas, como la violencia física o abuso sexual, quitándoles la libertad a las personas, negando sus salarios o sus documentos, obligándolas a permanecer o reteniéndolas por fuerza de una deuda impagable. El trabajo forzado es un crimen y una violación de los derechos humanos fundamentales.



**Visión y Estrategia.-** la visión y la estrategia de una empresa constituyen las bases para la definición de sus acciones, motivo por el cual deben ser claramente validadas por la organización. Por el reconocimiento de su importancia, se recomienda que ambas visión y estrategia de la empresa incorporen atributos de sustentabilidad, que estén presentes tanto en los productos como en los servicios que la empresa ofrece como su modus operandi, o sea, la forma como organiza y establece sus operaciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Comisión Brundtland ONU. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común ONU*.

De la Cuesta, M., & Muños, M. (2010). *Relaciones con la Sociedad*. España : NETBLITO, S.L.

Gonzales Muñoz, R., & Lazo Grandi, P. (2012). *Instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago: Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación Cuarta Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Illinch, G., & Garcia , E. (2005). *El ABC de la Responsabilidad Empresarial en el Peru y el Mundo*. Lima: Siklos S.R. Ltda.

Industria y Navegación de Comercio. (2008). *Diagnóstico Previo y el Plan de Acción en RSE*. Cámara Oficial de Comercio.

ISO 26000. (2010 de 2010). *Norma Internacional ISO 26000*.

Martinez, A. M. (1996). *Diagnostico Empresarial*. Colombia: Universidad Sur Colombiana (Neiva).

Revista Nueva Economía. (2012). RSE en la Actividad Empresarial 2011. *Nueva Economía*, 3.

Schwalb, M., & Garcia, E. (2003). *Evolución del Compromiso Social de las Empresas, Documento de Trabajo N° 58*. Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP).

Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación* . Mexico D. F. : Pearson Educación .

## **WEBGRAFÍA**

Carpio, B. (2010). *Perú 2021*. (P. 2. Instituto ETHOS, Ed.) Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de Blog Perú 2021: <http://www.peru2021.org>

COBORSE. (2010). *infoRSE*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de infoRSE: <http://www.inforse.com.bo/tag/coborse/>

ETHOS. (Septiembre de 2012). *Peru 2021*. Recuperado el 3 de Octubre de 2015, de Peru 2021: <http://www.peru2021.org/>

Machuca, A. R. (Abril de 2013). *Peru21*. Recuperado el 3 de Octubre de 2015, de Blog Perú 21: [www.blogs.peru21.pe/](http://www.blogs.peru21.pe/)

Pacto Mundial. (2014). *Pacto Mundial*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de Página Web Pacto Mundial: [www.pactomundial.org/](http://www.pactomundial.org/)