

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Administración de Empresas

**Propuesta de un plan de responsabilidad social empresarial para la
Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP**

Gabriela Virginia Vidal Barba

Tutora: María Genoveva Espinoza Santeli

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Gabriela Virginia Vidal Barba, autora de la tesis intitulada “Propuesta de un plan de responsabilidad social empresarial en la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, Enero 2020

Firma:

Resumen

En el presente trabajo se realizó el estudio de la Empresa Pública Correos del Ecuador (CDE EP) en temas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con el objetivo de diseñar un Plan de RSE basado en una política aplicable a la administración pública, que le permita a la empresa iniciar su paso hacia el desarrollo sostenible.

Para lograrlo, se inició con un breve repaso sobre los conceptos básicos de la RSE en general y en la administración pública; analizando los lineamientos, tendencias y casos de éxito a nivel internacional y nacional. Luego basándose en una investigación del tipo descriptiva se realizó el análisis a detalle de CDE EP, donde se examinó su entorno y en particular dos aspectos clave: el nivel de conocimiento de los empleados sobre temas RSE, a través de la aplicación de encuestas; y el nivel de RSE dentro de la administración de la empresa, mediante la autoevaluación; además, también se aplicó un estudio documental debido a que se realizó el levantamiento de la información escrita y contenida en documentos, reglamentos y políticas internas, utilizadas como fuentes de referencia.

Así, con la recolección y procesamiento de estos datos, se establecieron las principales causas por las cuales los proyectos de RSE que se crearon en CDE EP en 2012 no fueron sostenibles en el tiempo, y en base a esto se diseñó una política de RSE abordando todas las problemáticas halladas, con el fin de que la organización cuente con una hoja de ruta que le permita iniciar el cambio de paradigma de administración hacia una socialmente responsable. En base a esto, el nuevo Plan de RSE para CDE se diseñó con una visión, misión, principios y compromisos claramente definidos, reales y alcanzables; además se desarrolló una política aplicable a la gestión pública, basada en un objetivo general y 6 objetivos específicos, cada uno con sus acciones y ligados a 14 indicadores que le permitirán a la empresa medir su estatus y verificar los avances en la consecución de las metas planteadas.

Finalmente se concluyó que el éxito del Plan de RSE diseñado en este trabajo dependerá del nivel de compromiso que la alta gerencia asuma en este aspecto para apoyar la formación de un Comité de RSE (multidisciplinario) cuyos primeros esfuerzos se enfoquen en lograr una correcta implementación interna teniendo como centro la mejora de la vida laboral de sus empleados, para empoderarlos y luego extender las acciones hacia el exterior de la empresa.

Tabla de contenidos

Índice de Tablas.....	9
Introducción.....	11
1. Planteamiento del problema	11
2. Justificación.....	13
3. Objetivos.....	14
Capítulo primero.....	17
Marco teórico.....	17
1. Fundamentos de la RSE.....	17
2. Esfera de influencia	27
3. Los grupos de interés o <i>stakeholders</i>	27
4. La responsabilidad social empresarial en la administración pública.....	31
5. Modelo de autoevaluación de RSE.....	41
6. Plan Estratégico	44
Capítulo segundo	49
Marco metodológico.....	49
1. Método de investigación	50
2. Tipo de investigación.....	51
3. Unidad de estudio, población y muestra.....	51
4. Recolección de datos y procesamiento	53
5. Metodología para el diseño del Plan de RSE en CDEP.....	57
Capítulo tercero	59
Caracterización de la unidad de estudio	59
1. Caracterización general de Correos del Ecuador	59
2. Direccionamiento estratégico.....	60
3. Organización	62
4. Análisis del negocio.....	63
5. RSE en CDE	66
Capítulo cuarto	73
Análisis e interpretación de resultados	73
1. Procesamiento y análisis de los datos de la autoevaluación	74
2. Procesamiento y análisis de los datos de la encuesta de percepción	78
Capítulo quinto	101

Plan de Responsabilidad Social Empresarial para CDE EP	101
Conclusiones.....	113
Recomendaciones	115
Lista de referencias	117
Anexos	123
A. Formato de autoevaluación – Pacto Global.....	123
B. Formato de encuesta de percepción empleados en temas de RSE	128

Índice de Tablas

Tabla 1	24
Tabla 2	26
Tabla 3	35
Tabla 4	54
Tabla 5	54
Tabla 6	55
Tabla 7	55
Tabla 8	63
Tabla 9	64
Tabla 10	70
Tabla 11	75
Tabla 12	78
Tabla 13	79
Tabla 14	79
Tabla 15	80
Tabla 16	80
Tabla 17	80
Tabla 18	81
Tabla 19	81
Tabla 20	81
Tabla 21	82
Tabla 22	82
Tabla 23	83
Tabla 24	83
Tabla 25	83
Tabla 26	84
Tabla 27	84
Tabla 28	85
Tabla 29	85
Tabla 30	86
Tabla 31	86
Tabla 32	86
Tabla 33	87
Tabla 34	87
Tabla 35	88
Tabla 36	88
Tabla 37	88
Tabla 38	89
Tabla 39	89
Tabla 40	89
Tabla 41	90
Tabla 42	90
Tabla 43	91
Tabla 44	91

Tabla 45	91
Tabla 46	92
Tabla 47	92
Tabla 48	93
Tabla 49	93
Tabla 50	93
Tabla 51	94
Tabla 52	94
Tabla 53	95
Tabla 54	95
Tabla 55	95
Tabla 56	96
Tabla 57	96
Tabla 58	97
Tabla 59	97
Tabla 60	97
Tabla 61	98
Tabla 63	108
Tabla 64	110

Introducción

1. Planteamiento del problema

Una de las tendencias ligadas a la administración como consecuencia de la globalización - que en los últimos años ha alcanzado un gran auge- es la administración a través de la gobernanza corporativa y la implementación de modelos de gestión sostenible y Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Como lo establece Fernández (2009), la RSE es una filosofía o actitud asumida por una organización para buscar el equilibrio entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente; es una visión nueva hacia los negocios en la que se incorporan las preocupaciones y expectativas de los grupos de interés o *stakeholders*.

Así pues, las empresas estatales no deberían ser ajenas a la incorporación de temas de sustentabilidad en sus objetivos y planificación estratégica; sin embargo, estas tienen particularidades que se ven intensificadas en torno a la diligencia debida respecto a impactos sociales y medioambientales. Al ser de propiedad de todos los ciudadanos, constituyen un bien común, este tipo de empresas tienen características especiales que conllevan a una mayor responsabilidad respecto a la eficiencia en la administración de recursos y la vinculación estrecha con sus *stakeholders*, ya que son objeto de un mayor escrutinio por parte de estos (Del Arco 2016).

No obstante, las empresas públicas se enfrentan a problemas específicos de su caso, por citar solo algunos ejemplos están: los entornos más propicios para la corrupción, las gestiones marcadas por procesos lentos, que son consecuencia de la poca rendición de cuentas y las débiles leyes de transparencia gubernamentales, cuyo propietario último (ciudadano) se encuentra muy lejano al tomador de decisiones. Sin embargo, y pese a estos inconvenientes propios de la administración pública, en Ecuador la RSE ha ido tomando fuerza, especialmente a partir de la Constitución de 2008 en cuyo Art. 278 se establece que, a las personas y a las colectividades les corresponde “Producir intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental.” (Ecuador 2008, 136); además en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario del 2011, se define que las personas y organizaciones amparadas en esta ley se guíen por principios, entre los que destacan “La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas” (Ecuador 2011, 6).

También, fuera de Ecuador, existen casos de éxito que pueden servir de guía para tener empresas públicas más eficientes, transparentes y centradas en la creación de valor. Tal es el ejemplo del Plan de Acción de Responsabilidad Social 2015 – 2018 de Chile, en el que se ha definido una política común para los integrantes del Sistema de Empresas Públicas (SEP), con cuatro pilares: bienestar laboral, aporte al desarrollo local, protección del medio ambiente e innovación. Así mismo está la Ley de Economía Sostenible de España (2011), que requiere a las empresas públicas favorecer la adopción de principios y prácticas de responsabilidad social en sus proveedores, así como incluir en sus procesos de contratación criterios de sustentabilidad (Del Arco 2016).

Y son precisamente estas iniciativas propias de la administración pública, las que pueden ser analizadas y adoptadas por las empresas públicas del Ecuador; sin embargo, en nuestro país son todavía pocas las instituciones estatales que se han comprometido a implementar planes de RSE; por citar un ejemplo, de los 180 miembros activos de la Red Pacto Global Ecuador, solamente 9 son de la administración pública y de estos, 4 corresponden a empresas públicas: Tame, Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito y Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil EP (Pacto Global Red Ecuador 2017); como se evidencia, aún es bajo el compromiso de las organizaciones gubernamentales en cuanto a estos temas; lo que denota un bajo desarrollo en planes estratégicos y objetivos en pro de mejorar y contribuir al desarrollo económico basado en la colaboración y respeto con sus colaboradores, consumidores, comunidad y medio ambiente.

Correos del Ecuador - CDE EP es una empresa pública de servicios postales logísticos con cobertura nacional e internacional, entre cuyos objetivos empresariales se encuentran el incrementar el desarrollo del talento humano, la eficiencia operacional y la participación de la empresa en el mercado postal y logístico nacional (Empresa Pública Correos del Ecuador 2018). Para lograr estos dos últimos objetivos, ha extendido puntos de servicio en todas las provincias del Ecuador, siendo Quito y Guayaquil los centros de operaciones desde donde se digitaliza, clasifica y distribuye la correspondencia nacional e internacional.

Si bien la Ley General de los Servicios Postales (Ecuador 2015) no abarca temas de responsabilidad social en sus artículos, en el sector de las empresas de mensajería, las estrategias basadas en los principios de RSE permitirán adecuar los procesos logísticos para fortalecer la gestión de iniciativas que generen impacto positivo en el entorno y

comunidades en las que operan, tales como: reducción, reutilización y reciclaje de insumos de oficina (hojas, cartones, cajas), generación de campañas de empoderamiento y transparencia, y en base al numeral 33 del Art. 42 del Código del Trabajo (Ecuador 2005), la inclusión de personas con discapacidades en actividades dentro de los procesos permanentes de las organizaciones; entre otras.

El presente trabajo se basó en el levantamiento de información sobre los proyectos de RSE que CDE EP había iniciado en el año 2012, además se recopilaron datos a través de entrevistas y encuestas realizadas a los empleados con el fin de establecer el nivel de la RSE en la organización y los puntos clave que no permitieron que los programas ya implementados no sean perdurables en el tiempo. Así, en base a esto y a la literatura analizada, se logró diseñar un plan de RSE alcanzable que apoye a la generación de ideas de gestión organizacional que aún no han sido desarrolladas en la empresa.

2. Justificación

Tomando en cuenta que Correos del Ecuador es una empresa pública grande, en la que sus más de mil empleados trabajan día a día en pro de mejorar el servicio de paquetería y mensajería que ofrece a los ciudadanos para el envío y recepción de encomiendas a nivel nacional e internacional, el tener una guía de gestión socialmente responsable le permitirá a la organización generar una planificación estratégica enfocada al desarrollo sustentable basado en tres ejes centrales: el social, el ambiental y el económico; para construir no solo la rentabilidad empresarial, sino beneficios adicionales como la fidelización de clientes, empoderamiento del personal, y enriquecimiento de la imagen corporativa a través de un alto grado de transparencia en la comunicación con sus *stakeholders*

Así pues, la información preliminar levantada en CDE EP permitió establecer el objetivo de investigación de la presente tesis y validar que la empresa no alcanzó o no está en camino de alcanzar la meta planteada en 2012 en su Plan de RSE, sobre tener un desarrollo sustentable por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable (Buenaventura 2012); y entre los aspectos de mayor relevancia que denotaron esta meta fallida, se pueden destacar los siguientes:

- Escasa preocupación por temas sociales y ambientales dentro de la empresa, lo que ha ocasionado que desaparezca el Plan de RSE establecido en la empresa en el año 2012.

- Alto nivel de rotación de personal, lo que demuestra el bajo grado de pertenencia de la empresa en sus empleados.
- Escasa capacitación laboral, lo que disminuye el crecimiento profesional/personal de los empleados e incide negativamente en la competitividad de la empresa.
- Falta de planes de manejo y reciclaje de papel que promuevan el desarrollo sostenible de cada una de las actividades desarrolladas por la empresa.

La identificación de este tipo de problemas dentro de la empresa contribuyó a definir acciones de mejoramiento empresarial, en las que los distintos grupos de interés y el ambiente sean el centro de atención esencial para una gestión que augure mejores oportunidades para el Servicio Postal Universal; ya que la información levantada así como las encuestas y entrevistas realizadas a los funcionarios de la organización, han demostrado que en CDE EP no se han logrado avances en la implementación de prácticas de RSE; por lo que existe la necesidad de mejorar aspectos sociales y ambientales que garanticen no solo la mejora de las condiciones laborales de los empleados, sino también que contribuyan e incidan positivamente en la preservación del medio ambiente.

Tomando en cuenta que la RSE debe ser considerada e implementada desde adentro de la empresa; es decir orientando sus preocupaciones inicialmente por el bienestar de los trabajadores, por la productividad, por el clima laboral, por el desarrollo personal y por la seguridad en el trabajo; para el presente trabajo de investigación, el diseño del Plan de RSE para CDE EP se ha enfocado al desarrollo de una herramienta de gestión que garantice las condiciones laborales en la empresa, mejore la relación con los *stakeholders* primarios internos y permita contribuir a la preservación del medio ambiente mientras se genera un crecimiento económico sustentable para la organización.

3. Objetivos

General

- Diseñar un plan de Responsabilidad Social Empresarial como herramienta de desarrollo sustentable para la Empresa Pública Correos del Ecuador, estableciendo una política y actividades enfocadas y aplicables a la administración pública.

Específicos

- Efectuar un repaso teórico sobre los conceptos básicos, evolución y beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial.

- Analizar las tendencias de RSE en empresas públicas: particularidades, enfoques, lineamientos a seguir y casos de éxito.
- Determinar las perspectivas y tendencias de la RSE en Ecuador.
- Diagnóstico de las políticas de RSE que se implementaron en la empresa pública Correos del Ecuador, analizando los factores que contribuyeron al declive del plan de RSE ya implementado en 2012.
- Definir, mediante encuestas, el nivel de conocimiento del personal de Correos del Ecuador, respecto a temas relacionados con desarrollo sustentable y buenas prácticas de RSE.
- Establecer y aplicar una metodología, para el análisis de la información levantada, acorde a los requerimientos y giro de negocio de la empresa.
- Documentar las estrategias y políticas desarrolladas en base a la información levantada, para la generación del plan de RSE de Correos del Ecuador.

Capítulo primero

Marco teórico

En el presente capítulo se efectúa la revisión de la base teórica a utilizar, se incluye los siguientes temas: conceptos, fundamentos y tendencias de la RSE; la responsabilidad social en la administración pública (RSA), sus tendencias, beneficios, enfoques y casos de éxito en la región (Ecuador, Chile, México) y en Europa (España); la teoría y mapeo de los *stakeholders*; las guías de autoevaluación y los indicadores de RSE en sus tres dimensiones: económica, social y de medio ambiente.

1. Fundamentos de la RSE

1.1. Conceptos y definición de la RSE

En las últimas décadas la globalización de los bienes y servicios ha generado un intenso debate sobre las relaciones que deberían existir entre las empresas y una sociedad consciente de que las acciones empresariales generan consecuencias ante los grupos de interés. En este contexto, en la actualidad son cada vez más las organizaciones que -presionadas por el entorno- implementan políticas de RSE que en muchos casos caen en el marco del marketing y la filantropía y que poco tienen que ver con la concepción ética de la empresa y el objetivo de la RSE (Muñoz 2013).

Por esta razón, la RSE se ha transformado en uno de los términos que más importancia ha tomado en el mundo de los negocios y académico; sin embargo, sus bases conceptuales vienen arraigadas desde mucho tiempo atrás. Es así que, a finales del siglo XIX apareció un nuevo modelo de gestión empresarial, enfocado no solo en la búsqueda de la rentabilidad de la empresa sino también en la preocupación por la sociedad en la que esta se desarrolla (Cancino y Morales 2008).

Por citar un ejemplo, ya en 1889, el filantrópico empresario estadounidense Andrew Carnegie, fundador de U.S. Steel, planteó basar la gestión de su empresa en dos principios elementales: caridad, que propone que las personas con más fortuna tienen la obligación de compartir sus riquezas con aquellas que no tuvieron la posibilidad de una mejor situación económica; y custodia, que entiende que los bienes que poseen las personas con más fortuna son de la sociedad; principios que para la época se relacionaban fuertemente con lo que representaba la RSE (Cancino y Morales 2008).

Sin embargo, y pese a estos inicios meramente filantrópicos, en la medida en que han avanzado los estudios y desarrollo de temas de RSE, los autores han ido incorporando más aristas que se involucran dentro del actuar responsable de una empresa frente a la sociedad. Es así, como han aparecido un sin número de conceptos abordados por múltiples disciplinas, ciencias y organismos que la promueven en práctica (Preziosa 2005); por ello, para tener una definición global, es necesario pasar por cierta hermenéutica de textos relacionados a la RSE; en base a esto, a continuación se describen conceptos que se consideran completos y que abarcar aspectos importantes:

- Las primeras bases de lo que hoy se entiende como RSE fueron fijadas por Howard Bowen, quien a través de su libro “Social Responsibilities of the Businessman” (1953) define a la responsabilidad social como la obligación de los empresarios para tomar decisiones y crear políticas corporativas que beneficien los objetivos y valores de la sociedad (Bowen 1953).
- Para Alvarado, Bigné y Currás (2011), profesores de la Universidad de Valencia, basados en una investigación con fuentes secundarias de información de naturaleza conceptual, la RSE es la actuación ética de la empresa en la relación con la sociedad; que, además, incluye la obligación de crecer ella misma en tanto sistema de *stakeholders*, el cumplimiento de sus responsabilidades económicas y legales (Alvarado, Bigné y Currás 2011).
- La Organización Internacional de Normalización - ISO 2010, a través de la guía ISO 26000, define a la RSE como: la responsabilidad de una organización antes los impactos que su accionar ocasiona en el medio ambiente y la sociedad, mediante un comportamiento ético que toma en consideración las expectativas de sus partes interesadas y que contribuye al desarrollo sostenible (Organización Internacional de Normalización 2010).
- Para la Comisión Europea (Comisión de las Comunidades Europeas 2001, 4) la RSE se define como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

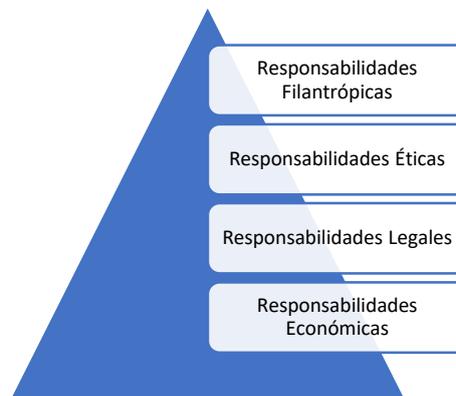
En base a estos distintos enfoques, se puede concluir que, con el paso del tiempo el término de la RSE ha evolucionado en cuanto a su concepto y alcance; así, aunque en sus inicios RSE era considerada, meramente, como acciones de caridad empresarial (Atehortúa 2008), en la actualidad su visión moderna ya no se relaciona a las actividades

filantrópicas que las empresas hacen en cumplimiento de obligaciones legales, sino es un conjunto de estrategias, proyectos y acciones realizadas por la empresa, orientadas no solamente al crecimiento económico de la misma, sino que incluyen la búsqueda del desarrollo sostenible a través de la dotación de beneficios a las partes externas interesadas (comunidad, proveedores, clientes) y a la preservación del medio ambiente.

1.2. Teoría de la pirámide de Carroll

Una de las conceptualizaciones más aceptadas sobre la RSE, es la teoría de la pirámide de Archie B. Carroll (1991); quien propone cuatro tipos de responsabilidades acumulativas: económicas, legales, éticas y filantrópicas; es decir que, para que una empresa pueda cumplir con una responsabilidad debe primero haber cumplido la del nivel anterior, como se puede ver en el siguiente gráfico:

Gráfico 1
Pirámide de la RSE



Fuente: (Carroll 1991)
Elaboración: Propia

Para Carroll hay responsabilidades que se encuentran en el fondo de la pirámide y que son las bases sobre las que se apoyan otro tipo de responsabilidades mayores (Carroll 1991):

- Responsabilidades económicas: son la base de la pirámide, están dadas por la forma en que las empresas generan los beneficios, a través de la producción y venta de bienes o servicios que luego son valorados por la sociedad. Así como compensación por la prestación de estos bienes o servicios, la organización debe recibir una rentabilidad aceptable.
- Responsabilidades legales: considera que las empresas deben conseguir sus metas económicas dentro del marco de la ley; ya que, la sociedad espera que las organizaciones respeten los reglamentos y regulaciones estatales del lugar donde realiza sus actividades, así como las reglas

básicas según las cuales deben operar los negocios; todo esto, independientemente si se trata de una empresa internacional, nacional o local.

- Responsabilidades éticas: es la adopción de normas y valores que la sociedad espera que las empresas cumplan con un estándar de desempeño más alto que el requerido por la ley; por lo tanto, este tipo de responsabilidades, generalmente, están bajo el debate público en cuanto a su legitimidad y son difíciles de tratar para las empresas. Sin embargo, existen niveles de ética implícitos que nacen en la filosofía moral, como, por ejemplo: la justicia, los derechos y el utilitarismo. Y en la última década este tipo de responsabilidades se han convertido en un componente legítimo de la RSE que, aunque se presenta como el tercer nivel de la pirámide, las responsabilidades éticas están constantemente presionando a las responsabilidades legales ya que genera expectativas cada vez más altas sobre el actuar de las personas en las empresas.
- Responsabilidades filantrópicas: son las actividades de la empresa que responden a las expectativas de la sociedad sobre que las organizaciones deben ser buenos ciudadanos corporativos; es decir, formar parte activa de la comunidad y trabajar voluntariamente por promover el bienestar humano, la buena voluntad y el cuidado del medio ambiente; a través de acciones como contribuciones comerciales de recursos financieros, contribuciones a las artes, a la educación o a la comunidad en sí. Sin embargo, Carroll argumenta que, pese a que la filantropía es muy deseada por las empresas en realidad es menos importante que las otras tres responsabilidades de la pirámide.

1.3. Dimensiones de la RSE

En base a las definiciones repasadas en el apartado anterior, es posible establecer que la RSE se basa en tres grandes dimensiones: la económica, la social y la ambiental; que, al integrarse correctamente se vuelven un engranaje de acciones enfocadas a responder efectivamente las demandas del entorno de la empresa.

Si bien el principal objetivo de las empresas es generar beneficio económico, el nuevo paradigma de administración que contempla la RSE es que este beneficio económico generado por las organizaciones se complemente con beneficios sociales y

ecológicos o ambientales para el entorno en el que se desarrolla. Para lograrlo, es necesario conocer y analizar cada una de las dimensiones de la RSE para validar su alcance en el ámbito interno y externo de la empresa; de aquí radica la importancia de conocer a que hacen referencia, para en lo posterior generar políticas de RSE basadas en estos supuestos:

- Dimensión económica: sin poner en duda que la razón de ser de una empresa es la de generar ganancias, esta dimensión contempla algo más complejo, ya que refiere a aportar parte de los beneficios obtenidos a proyectos que beneficien a empleados y comunidades en las que se desenvuelve la empresa (Atehortúa 2008).
 - Interna: consiste en lograr que la empresa genere utilidades y sea sostenible, generando valor agregado a sus accionistas y colaboradores, considerando las condiciones del mercado, la igualdad y la justicia (Atehortúa 2008).
 - Externa: consiste en participar activamente en la definición de planes económicos para la región o entorno en el que se desenvuelve, generando bienes o servicios útiles y rentables para la comunidad (Cajiga 2013).
- Dimensión social: es mucho más que filantropía empresarial, comprende aspectos que van más allá del garantizar condiciones de trabajo dignas, abarca la ejecución de actividades enfocadas en cubrir los requerimientos de sus *stakeholders* y promoción de proyectos de desarrollo de las comunidades sobre las que actúa la empresa, promoviendo sus iniciativas y respetando su cultura (Atehortúa 2008).
 - Interna: comprende el accionar compartido entre empleados, directivos, accionistas y proveedores para conseguir el fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo pleno de todos sus involucrados (Cajiga 2013).
 - Externa: independientemente de su tamaño, las empresas generan importantes contribuciones a las comunidades donde se ubican; en este ámbito, la dimensión social implica la realización de acciones propias y gremiales para contribuir al desarrollo de las comunidades, a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y a la creación de oportunidades para los colectivos con especiales dificultades; generando así capital social.
- Dimensión ambiental: no basta con solo cumplir la legislación, cubrir esta dimensión de la RSE se logra a través de la conservación del entorno en el que se desarrolla, promoviendo interna y externamente el uso racional de los recursos ambientales (Atehortúa 2008).

- Interna: implica la ejecución de acciones preventivas o correctivas dentro de los procesos internos de la empresa, enfocadas a la preservación del medio ambiente; por citar algunos ejemplos: la sensibilización y educación ambiental, la reducción del consumo energético y de agua, la reutilización y reciclaje de papel, entre otros.
- Externas: conlleva a la realización de acciones específicas para preservar el medio ambiente como herencia ecológica para el bien de la humanidad actual y futura (Cajiga 2013).

Así el análisis y conocimiento de cada una de estas dimensiones permitirá la definición de estrategias específicas para que cada empresa actúe de acuerdo con su propio entorno y giro de negocio, tomando a su cargo la generación de proyectos que generen rentabilidad económica que contemple beneficios sociales a la comunidad en la que operan y la preservación del medio ambiente.

1.4. Tendencias e institucionalidad de la RSE

Para Granda (2019), del grupo de liderazgo responsable Forética¹, la RSE en el año 2019 estará caracterizada por cinco tendencias que generarán oportunidades a las empresas, para temas de estudio en este trabajo se han tomado en cuenta cuatro de ellas, que guardan relación con la RSE en entidades del Estado:

- Riesgo climático: seguirá siendo argumento principal para la RSE los temas relacionados al cambio climático, como lo muestra el informe 2018 del IPCC que asume que, si no se hace algo ahora, para el año 2100 la temperatura de la tierra subirá a 3°C y generará graves consecuencias. Pero se han desarrollado tecnologías y modelos de negocios que ayudarán a cumplir el Acuerdo de París y suponen oportunidades de mercado.
- Consejos de Administración competentes en sostenibilidad: la aceleración de la demanda de transparencia está haciendo que se incorporen aspectos extra financieros (ambiental, social y de gobierno corporativo) en los consejos de administración. Esta actuación viene soportada en casos que han puesto de manifiesto que las empresas

¹ Forética, como una asociación de empresas y profesionales de la RSE en España y Latinoamérica, cuya misión es fomentar la integración de los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones, que creó el Grupo Acción de RSE en Empresas Públicas, plataforma colaborativa empresarial que tiene el objetivo de fomentar el intercambio de conocimiento entre las empresas públicas participantes en aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno, visibilizar casos de éxito empresarial, trasladar herramientas y tendencias relevantes a nivel internacional y contribuir positivamente al liderazgo de las empresas públicas en este ámbito. (Forética 2019).

que han descuidado estos aspectos no financieros han tenido mayor probabilidad de experimentar destrucción de valor.

- Futuro del trabajo en la sociedad 5.0: debido a que va en aumento la preocupación de las personas sobre si sus trabajos tendrán cabida en el futuro o serán sustituidos por la tecnología, la RSE en las empresas deberá enfocarse más en temas de transformación tecnológica responsable; asegurando que la incorporación de tecnología dentro de sus procesos genere siempre impactos sociales y ambientales positivos.
- Estilo de vida sostenible: la forma de consumo de la sociedad sigue cambiando, haciéndose cada vez más responsable con estilos de vida sostenible; por tanto, las empresas que adopten RSE deberán enfocarse en generar y realizando acciones de economía circular² que respondan a este consumidor consiente.

1.5. Principios de la RSE

La gestión de la RSE debe estar basada en principios propios; sin embargo, existen autores y organizaciones que han desarrollado principios desde sus diversos puntos de vista; entre los que se encuentran los principios del Pacto Global, los 7 principios de la Norma ISO 26000 y los principios de la RSE en la administración pública definidos por Melle (2014). A continuación, se realiza un breve repaso por cada uno de estos, ya que los mismos exponen una integración de la responsabilidad social en toda la organización, especialmente en la administración cotidiana, como base sólida para lograr el crecimiento sostenible de las organizaciones que los implementen.

Principios del Pacto Global

El Pacto Global es una iniciativa de las Naciones Unidas, en la cual las empresas voluntariamente se adhieren y comprometen a enfocar sus planes estratégicos y objetivos con 10 principios clasificados en cuatro áreas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción (Pacto Global Red Ecuador 2017). En Ecuador esta red está conformada por 180 miembros entre empresas públicas y privadas de todo tamaño y origen; es por esto por lo que fue tomada en cuenta como base de autoevaluación de CDE EP en temas de RSE y como guía para el levantamiento de las políticas del Plan de RSE para la organización. Los principios del Pacto Global son los que se detallan en el cuadro adjunto:

² Economía circular, es un sistema de aprovechamiento de recursos basado en reducir tanto la entrada de materiales como la producción de desechos, primando la reutilización y el reciclaje. (Economía Circular s.f.)

Tabla 1
Principios del Pacto Global

Área	Principio
Derechos Humanos	Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
	Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.
Estándares Laborales	Principio 3: Las empresas deben respetar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
	Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	Principio 5: Las Empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.
Medio Ambiente	Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.
	Principio 7: Las Empresas deberán apoyar un enfoque de precaución respecto a los desafíos del medio ambiente.
	Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
Anticorrupción	Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
	Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Fuente: Pacto Global Red Ecuador (2017)

Elaboración Propia

Norma ISO 26000

Los 7 principio de la Norma ISO 26000 (Organización Internacional de Normalización 2010):

1. Rendición de cuentas: consiste en que las empresas rindan cuentas sobre los impactos sociales, ambientales y económicos que sus actividades generan, tomando en cuenta los positivos y negativos, para asumir la responsabilidad, generar medidas correctivas y establecer acciones de mitigación. Además, invita a aceptar el escrutinio público y tener una actitud de respuesta a este.
2. Transparencia: considera que las empresas deben informar a las partes interesadas, de manera transparente, veras y en lenguaje sencillo, sobre aquellas acciones que realizan y que pueden vulnerar a la sociedad y el medio ambiente; sin embargo, excluye la publicación de información protegida por la propiedad intelectual o aquellos datos que puedan ocasionar incumplimientos de normas legales.
3. Comportamiento ético: las empresas deben regirse por criterios de honestidad, integridad y equidad; donde el fin no justifica los medios y por lo tanto, la generación de ganancias debe ir directamente proporcional a incrementar los impactos positivos en su entorno social y ambiental, minimizando al máximo los impactos negativos.

4. Respeto a los intereses de las partes interesadas: la norma ISO 26000 establece que, pese a que las empresas se deben a sus accionistas deben también entender, responder los intereses de las partes interesadas que se ven afectadas por sus acciones; ya que tiene un potencial de afectar la operatividad de la empresa. Además de esta manera operarían de manera legítima y asegurarían el éxito en su entorno.
5. Respeto al principio de legalidad: consiste en cumplir la ley, respetar y cumplir las regulaciones aplicables, y si es necesario tomar las medidas necesarias para cumplir con la legislación vigente en materia de responsabilidad social.
6. Respeto a la normatividad internacional de comportamiento: debido a la globalización de los negocios, las empresas deben preocuparse por respetar la normativa internacional, respetando la más exigente, aun cuando en el país en el que opere esté sujeto a leyes más laxas.
7. Respeto a los derechos humanos: las empresas deben respetar los derechos humanos incluso si opera en países donde existen vacíos legales donde por prácticas inadecuadas estos pueden ser vulnerados; así, de ser el caso la empresa deberá realizar esfuerzos extras para velar por ellos y respetarlos.

Principios de RSE en la administración pública

Por otra parte, la implementación de buenas prácticas de responsabilidad social en la administración pública implica la implantación de principios de gobierno corporativo, esto es, implementar principios basados en ética, transparencia en la información y sobre todo igualdad de trato a los grupos de interés; por lo que la primera tarea para las empresas públicas sería identificar los *stakeholders* y luego apuntar los esfuerzos en articular una gestión basada en sus necesidades y opiniones.

Es así como, un gobierno corporativo incluye características básicas como disciplina, transparencia, rendición de cuentas, imparcialidad, pero además se suman los principios generales de la Responsabilidad Social (Melle 2014):

- Que la organización de la propia institución incorpore la responsabilidad social: lograr que los puestos directivos de las administraciones públicas se involucren voluntaria y activamente en temas de responsabilidad social, impulsando la incursión de temas de ética, valores, transparencia, respeto e igualdad, en las políticas de gestión, criterios de remuneración, procesos y demás procedimientos que tenga la empresa.
- Que se dé una identificación objetiva de los *stakeholders*: identificar plenamente los grupos de interés de las empresas públicas, clasificándolos por su impacto y urgencia,

con el fin de hacerlos partícipes activos en las tomas de decisiones de la administración.

- **Transparencia y rendición de cuentas:** usar mecanismos que faciliten la participación y el diálogo con los grupos de interés, para mantenerlos periódicamente informados con garantías de fiabilidad.
- **Compromiso ético, respeto hacia la diversidad e igualdad de oportunidades:** adoptar códigos de ética en los que además de las prácticas de respeto a los derechos humanos, comportamiento honesto e íntegro, se garantice la participación libre y de los *stakeholders* para canalizar sus opiniones.
- **Adopción de códigos formales de responsabilidad social:** como guía para iniciar el proceso de transición hacia una gestión transparente y de participación con sus *stakeholders*, en búsqueda siempre de un desarrollo sostenible ambiental, social y económicamente.

Como se puede analizar algunos de los principios del Pacto Global (2017), de Melle (2014) y de la Norma ISO 26000 (2010) se complementan, correlacionan y presentan similitudes en sus propósitos; es por esto que fueron considerados como puntos de referencia en el establecimiento de las políticas del plan de RSE para CDE EP.

Tabla 2
Correlación entre principios del Pacto Global, ISO 26000 y Melle

Pacto Global	Norma ISO 26000	Melle (2014)
Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia. Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.	Principio 7: Respeto a los derechos humanos	-
Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.	Principio 1: Rendición de cuentas Principio 2: Transparencia Principio 3: Comportamiento ético	Transparencia y rendición de cuentas Compromiso ético, respeto hacia la diversidad e igualdad de oportunidades
-	Principio 4: Respeto a los intereses de las partes interesadas	Que se dé una identificación objetiva de los <i>stakeholders</i> Adopción de códigos formales de responsabilidad social

Fuente: Pacto Global Red Ecuador (2017), Norma ISO 26000 (2010) y Melle (2014)
Elaboración Propia

2. Esfera de influencia

Uno de los temas que está estrechamente ligado con la RSE es la esfera de influencia; que hace referencia a la capacidad de una organización para medir el alcance de sus decisiones y actividades. Así la esfera de influencia incluye relaciones dentro y fuera de la cadena de valor de la empresa, puede incluir empleados, proveedores, asociaciones formales e informales, así como organizaciones pares o competidores (Grupo CRASA 2010).

La norma ISO 26000 hace una primera relación entre RSE y esfera de influencia en su capítulo 5. “Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas”, al definir que una organización es responsable de sus propias decisiones y actividades, con la capacidad de afectar el comportamiento de partes con las que tiene relación (Organización Internacional de Normalización 2010).

En este marco y considerando estos criterios, la Unidad de Responsabilidad Social Empresarial de Bolivia en su artículo “Diseño estratégico de la RSE” (2015) establece que la principal estrategia para una correcta implementación de la RSE en una empresa, es que debe considerarse la organización desde adentro hacia afuera; es decir, orientando sus preocupaciones en primera instancia hacia el bienestar de los colaboradores, el clima laboral, el desarrollo personal y sobre todo la seguridad en el trabajo; aludiendo que, solo luego de esto los esfuerzos deben orientarse hacia afuera.

Así pues, en base a estas consideraciones el Plan de RSE diseñado en el presente trabajo, ha enfocado las estrategias, acciones y políticas a cubrir, en primera instancia, las necesidades y requerimientos de los funcionarios de CDE EP.

3. Los grupos de interés o *stakeholders*

Para tener una visión completa de la RSE, en la actualidad, es necesario cambiar el paradigma de a quién debe responder una empresa; si bien, antes se creía que las organizaciones se debían únicamente a los accionistas, inversores y cuerpo directivo; hoy por hoy se sabe que para tener éxito, las estrategias del negocio deben tomar en cuenta también las opiniones, necesidades y requerimientos de los individuos y grupos con los que se relacionan, a los cuales se denominan *stakeholders* o grupos de interés.

3.1. ¿Qué son los *stakeholders*?

El término *stakeholder* o grupos de interés, fue empleado por primera vez en 1984 por Edwar Freeman en su libro “Strategic Management. A stakeholder approach”, quien los definió como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes,

proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación.” (Acuña 2012, 5).

Por tanto, los *stakeholders* son personas o grupos de personas que tiene algún tipo de impacto en las actividades de una empresa (ORSE, CSR EUROPE, FORÉTICA 2009), pudiendo influir significativamente en la misma, ya sea de manera positiva o negativa. En otras palabras, es alguien que tiene algo que ganar o perder con el accionar de la empresa; por eso, usualmente, se considera como *stakeholders* a las partes afectadas o que afectan el desarrollo de la organización, aquellos que poseen información, recursos, y algún tipo de poder para influenciar (Tapella 2007). Así los grupos de interés pueden abarcar una amplia variedad de actores como: los empleados, clientes, proveedores, comunidad en la que se desarrolla, autoridades públicas, entre otros.

Y es aquí donde comienza una nueva teoría, la teoría de los *stakeholders*, que se contrapone a la de los *shareholders* en la que, la empresa se preocupaba únicamente por cubrir las expectativas y requerimientos de los accionistas, inversionistas y directivos; sin ir más allá de sus intereses (Saiz 2012).

3.2. La teoría de los *stakeholders*

Las empresas, cada vez dan mayor importancia a la gestión de las relaciones con sus grupos de interés; pues la inclusión activa de estos genera credibilidad y confianza; por lo que las empresas que buscan el crecimiento sostenible se enfocan en identificarlos, potenciar el diálogo, satisfacer sus demandas y expectativas, pero sobre todo ser transparentes con ellos en la rendición de cuentas (Acuña 2012).

El enfoque de los *stakeholders* tiene la visión de análisis de la empresa en su entorno interno y externo, partiendo del supuesto que los accionistas e inversores no son los únicos que tienen interés sobre las empresas, sino que también existen otras personas y grupos que pueden influir en el funcionamiento de la organización.

Así aparece la teoría de los *stakeholders* que concibe que el éxito de una empresa radica en cómo se manejen las relaciones con los grupos clave para la misma, sin afectar las metas propuestas; supone una visión empresarial diferente, donde el beneficio del accionista da paso a una gestión basada en la relación con los grupos de interés (Saiz 2012); lo que le da una visión plural, conformada por diversos agentes que se relacionan entre sí y que establecen contratos morales basados en valores compartidos.

En este sentido, la teoría de los *stakeholders* se ha convertido en nuevo paradigma gerencial, enfocado en la creación de valor para los negocios y la sociedad a través de relaciones activas con los grupos de interés (Acuña 2012), que le permitan pasar de ser

una empresa reactiva a una proactiva que, a través de diálogos con sus *stakeholders* le permitan mejorar temas como problemas medio ambientales, derechos humanos, trabajo infantil, anticorrupción, entre otros.

En resumen, la teoría de los *stakeholders* proporciona diferentes aspectos y visiones nuevas sobre la gestión correcta de una empresa, entre los principales se describen los siguientes (González 2007):

- La teoría de los *stakeholders* permite pasar de un pensamiento individual donde la empresa es exclusivamente de uno (accionista o propietario), a un pensamiento plural donde se establece que la empresa está conformada por agentes que pueden afectar su operatividad y pacientes, que pueden verse afectados por sus actividades.
- Permite entender que, además de las relaciones jurídicas o legales, entre los *stakeholders* de una empresa deben existir relaciones en sentido moral y ético; donde existen expectativas recíprocas de comportamiento que deben ser satisfechas en el marco empresarial, mostrando así no solo intereses económicos sino también de otro tipo.

3.3. Mapeo de actores claves (MAC)

Como se ha mencionado en líneas anteriores las organizaciones ya no responden solamente ante los accionistas e inversionistas; sino que admiten un grupo amplio de actores, como los empleados, la comunidad, las ONGs, el gobierno, los proveedores y hasta la competencia. En consecuencia, el mantener buenas relaciones con todos los involucrados le permitirá ganar ventaja competitiva; por lo tanto, el mapeo de actores claves, conocido como MAC, se vuelve fundamental para conocer a los *stakeholders* y analizar la relación que la empresa sostiene con ellos, con el propósito de determinar los aspectos materiales, fortalecer y consolidar vínculos a través de una comunicación transparente, verás y completa en temas de RSE.

El mapeo de actores claves, es una herramienta metodológica de tipo estructural que, permite tener un listado de los posibles actores que se involucran con una organización, y conocer sus acciones, requerimientos, objetivos y perspectivas sobre la misma. Supone que la realidad formada por relaciones sociales de diferentes tipos, que ocurren entre diversos individuos y agrupaciones; así gran parte de la bibliografía desarrollada al respecto, se refiere al MAC como la identificación de *stakeholders*, el análisis de sus intereses y la manera como cada uno de ellos puede afectar la operación de una empresa, proyecto y organización (Tapella 2007).

Sin embargo, como toda herramienta, tiene sus limitantes; pues al realizar un análisis de la realidad el análisis realizado sirve solamente para ese momento en que se desarrolló, ya que la realidad es cambiante y puede ser alterada por factores como el ingreso de nuevos actores, cambios en el contexto o simplemente cambios en el propio actor; por esto, es importante que el MAC esté siempre actualizado y sobre todo analizado desde diferentes enfoques.

3.4. Los *stakeholders* de la administración pública

Los *stakeholders* en las empresas públicas, son los grupos sociales e individuos que se ven afectados por el accionar de la administración pública, con un interés directo o indirecto en la misma, y que influyen en la consecución de sus objetivos. Así, pueden distinguirse dos grandes grupos de actores clave (Melle 2014):

- Partícipes primarios, contractuales o directos: son los que determinan el grado de eficiencia de la administración pública, pueden ser internos: entes reguladores, directorio, altos cargos políticos, empleados públicos; y, externos, como los ciudadanos, proveedores, acreedores financieros, entre otros.
- Partícipes complementarios, contextuales o indirectos: son los que ya están afectados sin previa inversión voluntaria, como: la sociedad, generaciones futuras, agentes económicos y empresariales, organizaciones no gubernamentales, etc.

En base a esta clasificación, y tomando en cuenta que el presente trabajo se desarrolló bajo la perspectiva de que CDE actúe como un ente ejecutor que gestione temas de RSE dentro de sus procesos internos, el Plan de RSE diseñado para la organización se enfocó en cubrir las necesidades y requerimiento de los *stakeholders* primarios internos, específicamente de sus empleados, para dejar un precedente y definir una metodología que se pueda utilizar en lo posterior para el desarrollo de políticas, estrategias y acciones que involucren a los demás grupos de interés; basándose en una experiencia y en lecciones aprendidas de un trabajo llevado a cabo al interior de la organización.

En cuanto a las relaciones de las administraciones públicas, pueden agruparse en diversos niveles de relaciones entre estas entidades y las partes interesadas, que se diferencian por el nivel de compromiso en cada uno de ellos (Accountability 2006):

- a) Permanecer pasivo: no existen relación ni comunicaciones directas con los actores claves, las inquietudes de estos se plantean de manera informal.
- b) Hacer seguimiento de las opiniones: la comunicación es unidireccional de los *stakeholders* a la administración pública, a través de seguimientos en internet, lectura de informes o datos publicados.

- c) Informar/Educar a los *stakeholders*: la comunicación también es unidireccional, pero en este caso de la administración pública a los *stakeholders*, donde las entidades del gobierno publican sus noticias, sus acciones a través de internet, conferencias, reuniones, etc.
- d) Realizar alianzas: aunque la relación es bilateral entre las entidades estatales y los actores clave, se limita únicamente a los contratos (*Haremos lo que dijimos que haríamos*).
- e) Consultar para obtener información de los *stakeholders* para fundamentar las decisiones de la administración pública: igualmente la comunicación es bidireccional, pero se limita a encuestas, reuniones, talleres o foros online (*Les mantendremos informados, escucharemos sus inquietudes, consideraremos sus opiniones y explicaremos nuestras decisiones*).
- f) Participar y trabajar directamente para los *stakeholders* para considerar sus inquietudes en la toma de decisiones: las relaciones comunicacionales son bilaterales con mayor participación e integración, a través de procesos participativos de toma de decisiones.
- g) Colaborar, asociarse o convocar a una red de *stakeholders* para armar planes de acción juntos: el aprendizaje y la toma de decisiones son bilaterales, con relaciones a largo plazo a través de proyectos conjuntos.
- h) Delegar las decisiones sobre un tema determinado a los *stakeholders*: son nuevas formas de rendición de cuentas en la que los actores tiene un rol clave en la institución o determinadas decisiones se les son delegadas.

4. La responsabilidad social empresarial en la administración pública

4.1. La administración pública - AP y las empresas públicas - EP

Se define como administración pública al accionar del gobierno en cumplimiento y aplicación de la Ley, encaminada a promover el bien público en todas sus manifestaciones; a través del conjunto de órganos o instituciones jerárquica o funcionalmente subordinadas y coordinadas que, tienen como misión constitucional el asegurar las prestaciones públicas necesarias para el desarrollo de la vida en común (Jaramillo 2005). Dentro de este conjunto de órganos e instituciones que forman la Administración Pública, se encuentran las empresas propiedad del Estado o empresas públicas.

Witker (1979) describe a la empresa pública como aquella organización en la que se conjugan tres elementos fundamentales: presencia de la administración, individualidad

y realización de una actividad económica; por su parte, Ley Orgánica de Empresas Públicas - LOEP del Ecuador, en su Art. 4. define a las EP como “entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, [...], con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.” (Ecuador 2009, 4); cuya razón de ser es la prestación de servicios públicos y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y bienes del Estado.

La defensa de la intervención del Estado en las empresas, lo presenta como un instrumento para eliminar las fallas del mercado o para cumplir con objetivos no económicos como la de controlar recursos naturales, objetivos sociales y de empleo, entre otros (De Acevedo 2016); así las EP tienen una importancia significativa en los países en desarrollo, donde son proveedoras de servicios básicos como electricidad, agua, transporte y correos.

En Ecuador, el Estado cuenta con EP en sectores como energía, hidrocarburos, medios de comunicación, agua potable, transporte, fármacos, entre otros; cuyo funcionamiento, escisión y liquidación está regida a través de la LOEP, con 6 principios básicos descritos en su Art. 3. (Ecuador 2009):

- 1.) Contribuir al desarrollo humano.
- 2.) Promover el desarrollo sustentable del Estado.
- 3.) Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables.
- 4.) Propiciar la obligatoriedad, eficiencia, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos.
- 5.) Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción.
- 6.) Preservar la actividad empresarial pública.

4.2. La RSE en las EP

En base a los 6 principios de las EP definidos en la LOEP y a los conceptos antes descritos, se puede afirmar que, las EP o de administración pública, al igual que las empresas privadas, no son ajenas a la incorporación de políticas de responsabilidad social en su gestión, objetivos y desempeño; sino por el contrario, al constituirse como un bien de toda la sociedad, su rol de ser agentes de desarrollo socioeconómico e impulsores de sostenibilidad, se intensifica; sus características especiales las vuelven empresas con mayores responsabilidades de eficiencia en la administración de los recursos financieros y altamente escrutadas por sus grupos de interés.

Sin embargo, a pesar de que la gestión de la RSE en la AP debería involucrar acciones muy diversas y de gran riqueza metodológica, a menudo su accionar se simplifica en aspectos muy concretos como: elaboración de códigos de ética, cláusulas sociales y publicación de memorias de sostenibilidad³ (Canyelles 2011); cuando lo correcto es que, el compromiso de las EP hacia la responsabilidad social empresarial se enfoque a la transparencia, rendición de cuentas, imparcialidad en procesos y sentido del deber, pero sobre todo la mejora de su relación con los grupos de interés que la rodean (Melle 2014), trabajando el diálogo, la participación y el compromiso ético con los mismos; a través de un cambio en las prioridades, en la gestión y en los procesos de toma de decisiones.

Pues, la sociedad empieza a considerar que no es suficiente que las entidades de la administración pública cumplan con la normativa legal vigente; sino que también han de considerar los posibles impactos económicos, sociales y ambientales de su actividad (Melle 2014) como lo establecen los 6 principios de la LOEP; así, la RSE en las empresas públicas tomará más fuerza cuanto más se vincule a la gestión del cambio, el ahorro económico y de recursos, la creación de confianza y participación de los *stakeholders* en la toma de decisiones, el desarrollo de valores internos y la correcta dirección del talento humano (Canyelles 2011).

En base a esto, la RSE presenta una gran oportunidad a las empresas públicas para que puedan gestionar ética y sustentablemente sus relaciones internas y externas (Gaete 2009), dando mayor importancia a las consecuencias que su accionar pueda traer sobre la sociedad; todo, a través de relaciones más transparentes y procesos de cambio bien enfocados.

No obstante, existen tres perspectivas desde las cuales la administración pública, y por ende sus empresas, pueden gestionar el accionar de la RSE: la primera es como ente regulador que promocióne y vele porque se apliquen estrategias de RSE entre empresas del sector gubernamental; la segunda, como comprador/usuario de bienes y servicios socialmente responsables; y la tercera, como ente ejecutor que gestione y aplique planes de RSE dentro de sus procesos internos (Fundación Garrigues 2012). El presente trabajo se centró en esta última perspectiva, al desarrollar un plan de RSE ajustado a las necesidades, condiciones, entorno y giro del negocio de CDE EP.

³ Las memorias de sostenibilidad: “La elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible” (GRI 2000, 5)

4.3. Beneficios de la RSE en la AP

A continuación, se describen algunos efectos positivos que supone la aplicación de la RSE dentro de las instituciones públicas, cuando estas asumen un enfoque socialmente responsable y se comprometen con él (de Luis-Conti 2015):

- Eficiencia en el gasto público, optimizando recursos y administrándolos de manera ética y transparente.
- Políticas públicas con resultados sostenibles, que permitan mejorar las condiciones sociales, ambientales y económicas del entorno en el que se desarrollan.
- Creación de una buena reputación pública, a través de la publicación e implementación de códigos de ética y memorias de responsabilidad veraces.
- Concepción de una administración pública transparente, a través de los principios de rendición de cuentas a los *stakeholders* y a la sociedad en general.
- Aparición de una nueva forma de gobernar, basada en utilizar los recursos públicos de manera responsable, dentro de un marco generador de confianza, transparente y ético

4.4. Problemas que enfrentan las EP. Y la RSE como herramienta de apoyo

El hecho de que el propietario de las EP sea público, deriva una serie de problemas que pueden catalogarse en cuatro grupos: políticos, financieros, de gestión y de regulación (De Acevedo 2016):

- Problemas políticos: el hecho de que los cargos directivos de la empresa sean de índole política hace que los problemas de propiedad que se describen a continuación tengan un carácter específicamente político. Entre los inconvenientes de este grupo se encuentran: la convivencia múltiples objetivos iniciales, sociales y económicos que muchas de las veces son erróneos, la falta de definición y compensación de los objetivos sociales, la existencia de varios propietarios con estrategias diferentes, la falta de separación entre la figura del regulador y del propietario; y, el problema político más percibido y sensible es la corrupción, que sucede cuando los objetivos de quienes manejan la empresa estatal y el último propietario -es decir, el ciudadano- difieren sustancialmente; donde los sobornos prevalecen a los intereses comunes.
- Problemas financieros: como consecuencia de la falta de marcos regulatorios para la administración de recursos, las EP por lo general tienen menos control; lo que origina el conocido problema del presupuesto “blando” recibiendo todo el apoyo del Estado en cuanto a inyección de capital o al acceso fácil a créditos a bajo coste. Esto a su vez

origina que no se tenga responsabilidad sobre el manejo de los recursos financieros y las decisiones no se toman teniendo en cuenta estándares de eficiencia, se da el sobredimensionamiento del número de empleados y se aumentan los riesgos fiscales.

- **Problemas de gestión:** los problemas de gestión se pueden dividir en dos grupos: por un lado, la dilución de responsabilidades y la falta de objetivos claros lo que da como consecuencia cierto desgobierno; por otro lado, la deficiente política de incentivos para el personal, lo que ha ocasionado que las EP carezcan de medios para la atracción y retención de recursos humanos; ya que no existen incentivos ni programas de capacitación posibles para motivar al empleado. Finalmente, en muchos casos, debido a la interferencia política, el nombramiento de los directivos y ejecutivos que manejan la empresa se lo hace en base al aparato administrativo del gobierno, sin tomar en cuenta el mérito, la experiencia y el conocimiento necesario para ejercer este tipo de funciones de trascendental importancia.
- **Problemas de regulación:** para el correcto funcionamiento de las EP el marco regulatorio debe contemplar la relación de las empresas con sus *stakeholders*; ya que es muy común que no exista regulación en términos de competencia, de cómo resolver el trato del favoritismo del que gozan algunas EP para cumplir determinada normativa, de cómo nivelar la coexistencia del sector público con el sector privado, de cómo igualar o incluso de cómo evitar que los gobiernos utilicen a las EP para no cumplir con la aplicación de ciertas normas.

Los problemas previamente detallados pueden ser abordados a través del diseño e implementación de un plan de RSE basado en los principios analizados previamente, y su relación se puede definir en base a la siguiente tabla:

Tabla 3
Vínculo entre los problemas de las EP y los principios de RSE analizados

Problema	Principios vinculados			Acción
	Pacto Global	Norma ISO 26000	Melle (2014)	
Problemas políticos	Principio 10	Principios 1, 2, 3, 4 y 5	Transparencia y rendición de cuentas. Compromiso ético	Diseño de políticas preventivas anticorrupción, enfocada a la prevención y detección oportuna de este tipo de problemas, a través de acciones de transparencia, comunicación y ética
Problemas financieros	Principio 10	Principios 1, 2, 3 y 4	Compromiso ético	Diseño de políticas de manejo ético y responsable de los recursos asignados, comunicando de manera veraz y transparente su manejo a los <i>stakeholders</i>

Problema	Principios vinculados			Acción
	Pacto Global	Norma ISO 26000	Melle (2014)	
Problemas de gestión	-	Principios 2 y 3	Que se dé una identificación objetiva de los <i>stakeholders</i>	Generación de políticas de gestión de recursos humanos enfocadas a incentivar y retener al personal de la empresa
Problemas de regulación	-	Principios 2, 3, 4 y 5	Que se dé una identificación objetiva de los <i>stakeholders</i>	Diseño de políticas de comportamiento ético de la empresa para con sus <i>stakeholders</i> con objetivos que vayan más allá de la normativa legal vigente

Elaboración Propia

Así, una percepción empírica de la realidad del país permite establecer que, en la actualidad las instituciones públicas ecuatorianas cuentan con una elevada desconfianza por parte de la ciudadanía, esto se debe en gran parte a la falta de transparencia en la gestión, lo que ha dado paso a casos de corrupción y a la sensación de lentitud burocrática que perciben las personas frente a procesos, diligencias o servicios que el Estado brinda.

Por ello, aumentar la comunicación, la transparencia en la gestión, fomentar internamente la ética pública, prestar atención a los impactos sociales, medio ambientales y económicos que pudieran causar, son algunos de los principales componentes del buen gobierno en el sector público (Canyelles 2011).

4.5. Enfoques de la RSE en la AP

La responsabilidad social empresarial, al igual que en las empresas privadas, en las instituciones públicas cumple con objetivos diversos, que dependen del enfoque que se adopte; por ejemplo, siguiendo a Melle (2014):

- *Enfoque instrumental:* consisten en aprovechar la responsabilidad social como ventaja competitiva; a través de políticas públicas eficientes que permitan resultados positivos con crecimiento económico, social y ambiental sostenible, atendiendo siempre las necesidades y requerimientos de los ciudadanos.
- *Enfoque político:* se enfoca en cambiar el paradigma de la administración pública, pasar de un gobierno tradicional a un nuevo modelo responsable, dedicado y basado en la gobernanza, preocupado por la transparencia hacia la sociedad, la responsabilidad en la administración de recursos y en priorizar los derechos de los ciudadanos, ante todo; para de esta manera fortalecer el poder del Estado creando valor social.

- *Enfoque de grupos de interés*: se trata de alienar las gestiones y administraciones públicas con las demandas de sus *stakeholders*; sin limitarse únicamente a la rendición de cuentas, practicando políticas de buen gobierno a través de la participación directa de los grupos de interés en la toma de decisiones.
- *Enfoque ético*: el comportamiento de las personas que forman las empresas públicas y las instituciones del Estado en su conjunto ha de estar guiado por la ética, la transparencia, la eficiencia y a los que se han de añadir valores propios de la sostenibilidad y responsabilidad social.
- *Enfoque poliédrico*: reforzar la confianza en el sector público, mejorando su reputación frente a la sociedad y ante sus grupos de interés, en cuanto a sus roles y prácticas “poliédricas” con las que interactúa a nivel de gobernanza, empleabilidad, contratación, aprovisionamiento, consumo, inversión y financiación.

Enfoque político

En este apartado se hace un repaso más detallado sobre el enfoque político ya que es la dirección y base sobre la cual se ha establecido el Plan de RSE para CDE EP; el cual va orientado a cambiar la forma de administrar tradicional hacia un modelo responsable y sobre todo transparente ante la sociedad. Además, este enfoque hace hincapié en el poder social que van adquiriendo las empresas en la medida en que se van introduciendo y relacionando con la misma; pues, establece que no es necesaria la generación de riqueza para que una empresa sea considerada responsable (Tinoco, Arango y Benavides 2012); que es el caso de las empresa públicas, que a diferencia de las empresas privadas, su principal objetivo no es la maximización del beneficio económico, sino es de índole social a través de la prestación de servicios públicos accesibles y de calidad.

El enfoque político de la RSE se centra en las relaciones que establece la empresa con la sociedad en la que se desenvuelve, que vienen derivadas del poder y posición de la organización en su entorno; así la principal orientación de esta teoría reside en el uso del poder de las empresas en la sociedad y el ejercicio responsable del mismo, en el escenario político (A. Pérez 2011).

Bajo esta perspectiva la empresa está presionada por la sociedad, a dirigir sus derechos y obligaciones para asegurar la colaboración social; y, partiendo del hecho de que una organización debe ser parte de la sociedad y debe contribuir al desarrollo y bienestar social, más allá de la generación del propio beneficio económico (Cueto y de la Cuesta 2017), las empresas públicas -más allá de la legalidad- también pueden dirigir sus esfuerzos a la adopción de principios y estrategias de responsabilidad social, con el fin de

informar a la sociedad de los objetivos que persiguen como empresa, los recursos que emplean para conseguirlos y los resultados obtenidos a nivel económico, social y ambiental (Cueto 2014).

Además, consecuentemente dentro de este enfoque político surgen tres enfoques -o sub enfoques- más (Garriga y Melé 2004):

- **Constitucionalismo corporativo:** basado en que la empresa es una institución social cuyas responsabilidades sociales surgen de la cantidad de poder que ejercen; por lo que en medida que aumenta su participación y tamaño en la economía, sus decisiones de negocio afectan al entorno en el que se desarrollan. En base a esto, sugiere que los directivos analicen las perspectivas a las que se enfrentan, ya que los entornos son cambiantes lo que implicaría que la empresa se encuentre cada vez más comprometida con la sociedad (Tinoco, Arango y Benavides 2012).
- **Teoría del contrato social:** asume la existencia de un contrato social implícito en el que participan todos los miembros de la sociedad; y que tiene dos niveles: un macro-social que involucra a todos los contrayentes racionales con una norma que reglamenta a todos los demás contratos; y un contrato micro-social que es asumido por los miembros de la comunidad o localidad en la que se desarrolla la empresa (Tinoco, Arango y Benavides 2012).
- **Ciudadanía corporativa:** considera a la empresa como un ciudadano involucrado en la sociedad, con derechos y obligaciones como la equidad, la justicia y la protección de los trabajadores (Cueto y de la Cuesta 2017). Este concepto tiene tres visiones: una limitada que comprende la filantropía corporativa e inversión social; otra equivalente a la RSE y una tercera más global por la que las empresas entran en el escenario de la ciudadanía cuando el gobierno falla en la protección de la ciudadanía (Tinoco, Arango y Benavides 2012); sin embargo, en perspectiva global, cuando este concepto es sinceramente aplicado la empresa puede evitar riesgos, mejorar su reputación y los resultados a largo plazo (Melé 2007).

El Plan de RSE para CDE EP se basa en el enfoque político – ciudadanía corporativa; ya que se considera a CDE EP como una empresa parte de la sociedad que, más allá de la generación de riqueza, deberá participar en el ámbito social contribuyendo voluntariamente al desarrollo y bienestar de su entorno. En base a esto, y a los principios esenciales establecidos por el Centro de Ciudadanía de Boston College para el diseño de programas de Ciudadanía Corporativa (ExpokNews s.f.) el Plan de RSE debe:

- Reducir daños: para minimizar las consecuencias negativas de sus actividades; por ejemplo, a través del reciclaje de papel o el cambio de flota vehicular.
- Maximizar beneficios: contribuyendo social y económicamente al bien común; invirtiendo recursos que beneficien a los distintos grupos de interés; por ejemplo, a través de programas de capacitación y campañas de salud para sus empleados.
- Rendición de cuentas a grupos de interés clave: construir relaciones de confianza con los grupos de interés a través de rendición de cuentas transparentes; por ejemplo: mejorar las líneas y tiempos de atención a los clientes, realizar informes de responsabilidad o sustentabilidad.

Este punto es de vital importancia para CDE EP; porque como lo establece Cueto (2014), en ausencia de memorias de sostenibilidad, la publicación de una mínima información sobre sostenibilidad constituiría un paso importante para que una entidad pública revele su interés por asumir su compromiso con estos temas (Cueto 2014).

4.6. Líneas de desarrollo de la RSE en las empresas públicas

Aunque, la RSE de la administración pública implica un conjunto de acciones muy diversas; existen líneas de desarrollo concretas que han sido implementadas por organismos públicos pioneros en implementar este tipo de prácticas socialmente responsables, en sus gestiones; así se pueden tomar como referencia los siguientes aspectos (Canyelles 2011):

- Cláusulas sociales: consiste en introducir temas sociales, dentro de los procesos de contratación que desarrolla la empresa pública, por ejemplo: inclusividad laboral, calidad de condiciones laborales, sostenibilidad ambiental, entre otras. Así esta línea de acción cobra mayor importancia, ya que implica fomentar indirectamente RSE en las empresas proveedoras. Sin embargo, hay que tener en cuenta que estas cláusulas no deben limitarse al aspecto legal en los pliegos, sino que deberían actuar de forma paralela a este, con diálogos abiertos y directos con los proveedores que sirvan de complemento a las políticas públicas ya instauradas, aportando así mayor legitimidad a la administración estatal frente a la ciudadanía.
- Códigos éticos: los códigos éticos son instrumentos en los cuales una organización establece los valores, conductas, principios y normas éticas que la guían. Actualmente la mayoría de las instituciones públicas del Ecuador tienen desarrollado y divulgado su propio 'Código de ética', que regulan el comportamiento de los servidores para generar una cultura organizacional de transparencia.

- Elaboración de memorias de responsabilidad social (Reportes GRI): también denominado informe de sostenibilidad es un mecanismo de comunicación en el cual se describe de forma sistemática, a través de indicadores, el comportamiento de la empresa, sus resultados e impactos en el ámbito social, ambiental y económico. Este documento es de carácter público y dirigido a los *stakeholders*; por lo que no debe ser tomado como un canal publicitario, sino que ha de recopilar aspectos positivos y negativos de la empresa, siempre en un marco de total transparencia y veracidad. Y aunque las empresas tienen a minimizar y ocultar los datos negativos, una memoria de responsabilidad social le puede permitir a una empresa pública obtener mayor credibilidad y confianza de sus grupos interés externos e internos, gestionar riesgos y diferenciarse de la competencia.

4.7. Iniciativas desarrolladas por la AP en temas de RSE en Ecuador

El marco legal de Ecuador es amplio en temas sociales, ambientales y económicos; y su legislación está orientada a cuatro dimensiones que pasan transversalmente por los cuerpos legales siguientes (Lima y López 2012):

- Las que vinculan la relación con el medio ambiente.
- Las que median entre el Estado, la sociedad y la empresa -terceras personas-.
- Las que regulan a los clientes / usuarios – público externo- y la empresa.
- Las que intervienen en la relación trabajador – público interno- y empresa.

Entre las leyes ecuatorianas que contemplan temas de responsabilidad social empresarial, se pueden citar las siguientes:

- Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP: en cuyo artículo Art. 3. se tratan temas de desarrollo sustentable, costos socio-ambientales y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables (Ecuador 2009).
- Ley Orgánica de Transparencia y Administración de la Información Pública: está relacionada al principio de la RSE de transparencia y rendición de cuentas hacia los *stakeholders*; en su Art. 2.- Objeto de la Ley, se “garantiza y norma el ejercicio del derecho fundamental de las personas a la información conforme a las garantías consagradas en la Constitución Política de la República, Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, Convención Interamericana sobre Derechos Humanos y demás instrumentos internacionales vigentes, de los cuales nuestro país es signatario.” (Ecuador 2004, 2).

- Ley Orgánica del Servicio Público: se relaciona con la teoría de los *stakeholders* internos, específicamente los empleados de la organización; ya que su objetivo es “propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.” (Ecuador 2010, 5)
- Ley de la Economía Popular y Solidaria: define que las personas y organizaciones amparadas en esta ley se guíen por principios, entre los que destacan “La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas” (Ecuador 2011, 6).
- Código Orgánico Ambiental: constituye en la actualidad la norma más importante del país en materia ambiental, pues en esta se regulan aquellos temas necesarios para una gestión ambiental adecuada. Por ejemplo, en su Art. 3. establece “Establecer los principios y lineamientos ambientales que orienten las políticas públicas del Estado. La política nacional ambiental deberá estar incorporada obligatoriamente en los instrumentos y procesos de planificación, decisión y ejecución, a cargo de los organismos y entidades del sector público” (Ecuador 2017, 11).

Además, algunas instituciones públicas han desarrollado diversas actuaciones que integran principios de responsabilidad social y los principios de desarrollo sostenible; por ejemplo, la implementación de códigos éticos para empleados ha permitido guiar el accionar de los servidores públicos a sea en las relaciones externas (con los ciudadanos y otras organizaciones) como en sus relaciones internas (con sus compañeros de trabajo).

5. Modelo de autoevaluación de RSE

Como ya se ha analizado a lo largo de este documento, la RSE comenzó como una iniciativa encaminada a mejorar el desempeño social y medioambiental de las grandes empresas; pero, con el paso del tiempo estos temas también han sido abordados por empresas medianas, pequeñas y hasta instituciones públicas. Sin embargo, las empresas privadas siguen siendo el centro de atención en cuanto a modelos de evaluación, estudios, indicadores y reportes relacionados a temas de RSE, lo que ha generado que las empresas de administración pública queden relegadas, aunque la interiorización de su responsabilidad y la obligación de rendir cuentas antes sus actores de interés, sea igual de importante que la de las privadas.

Precisamente, uno de los principales puntos a considerar en el planteamiento de una propuesta de RSE es la autoevaluación inicial de la empresa a través de indicadores, con el fin de establecer el punto de partida y el estado en el que se encuentra la organización en cuanto a aplicación y conocimiento de los principios de la responsabilidad social empresarial.

Un indicador es una característica específica, observable y medible que permite validar los cambios o avances que se está teniendo en determinada actividad, proceso o proyecto; para que sea un buen indicador, debe ser claro, medible, alcanzable y delimitado (ONU MUJERES 2007). Llevando esta definición a la RSE, un indicador debe proporcionar información resumida, cualitativa o cuantitativa sobre impactos económicos, ambientales y sociales (Puig y Martínez 2008) para medir el nivel de actuación de una empresa en estos aspectos, los beneficios que reportan y las áreas en las que deben mejorarse.

En base a esta importancia, para medir la RSE, en los últimos años, numerosas organizaciones han construido múltiples instrumentos de evaluación y han desarrollado parrillas de indicadores, que si bien todos cubren los tres aspectos principales de la RSE: social, económico y ambiental, muchos suelen resultar complejos debido a su estructura. Es por esto que, debido al amplio abanico de posibilidades y opciones disponibles, será la empresa la que valore cuáles herramientas se adaptan mejor a su giro de negocio, necesidades y particularidades, tratando de elegir una mezcla de herramientas que le permitan tener una visión lo más completa posible (Sánchez, Meza y Meza 2010).

Además, ninguno de los instrumentos desarrollados para la gestión de RSE se considera más importante que otro, puede ser que existan herramientas más conocidas globalmente como la Guía ISO 26000, el Global Reporting Initiative (GRI), el modelo del Pacto Mundial, la Norma SGE 21, la herramienta de autoevaluación del Pacto Global; pero, en cualquier caso, lo fundamental siempre será implantar una cultura de medición de las acciones de RSC que permitan a la organización una mejora de sus procesos de toma de decisiones, y un incremento del impacto. Por lo que si una empresa necesita autoevaluarse puede aprovechar fuentes o instrumentos de gestión ya aplicados en otras organizaciones.

En el caso de Correos del Ecuador, luego de analizar una amplia literatura referente a los diferentes tipos de modelos de evaluación e indicadores como: ETHOS, GRI, Pacto Global, DERES, GRI, CGS y SGE_21, se ha creído conveniente aplicar el modelo de autoevaluación desarrollado por la iniciativa Pacto Global ya que desde el año

2011 existe en Ecuador la Red de Pacto Global de Naciones Unidas que trabaja en conjunto con el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES).

Como ya se había mencionado en un apartado anterior, esta red tiene actualmente 180 miembros activos entre empresas privadas y públicas, junto con GAD⁴ locales, y organizaciones gubernamentales de todo tamaño (grandes y pymes) y origen (nacional e internacional) (Pacto Global Red Ecuador 2017), y su objetivo es la creación de una red de empresas, industrias e instituciones públicas y privadas de todo tamaño y origen que promuevan los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y políticas anticorrupción.

Así, con el fin de aprender de las experiencias de las empresas públicas de Ecuador que ya están apostando por el desarrollo sostenible al incorporar en sus planes estratégicos temas de RSE, y con el fin de realizar una comparativa entre el avance de CDE EP y el de estas empresas; se ha decidido evaluar a CDE EP con la herramienta del Pacto Global; para tener un punto de partida que permita identificar los aspectos claves a los cuales se deben dirigir los primeros esfuerzos del Plan de RSE.

Además que, ir avanzando en el cumplimiento de los principios del Pacto Global le brindaría a CDE EP una mayor oportunidad de formar parte de esta iniciativa; dentro de la cual podría aprovechar el *benchmarking* de buenas prácticas de otras empresas similares a nivel mundial, que ya estén trabajando con un modelo de negocio basado en conceptos de sostenibilidad.

Así, en el futuro se podría fortalecer a CDE EP en temas de RSE a través de las actividades de información y capacitación constante que brinda las Naciones Unidas a los miembros de este Pacto; pero sobre todo, se podría contemplar la posibilidad de incorporar dentro de una política pública, la adherencia de las empresas estatales al Pacto Global, debido al sinnúmero de beneficios que se obtienen al ser miembro activo, siendo uno de los más importantes, el de contar con una plataforma de acción colectiva de alto impacto con intercambio de conocimiento entre redes de todo el mundo.

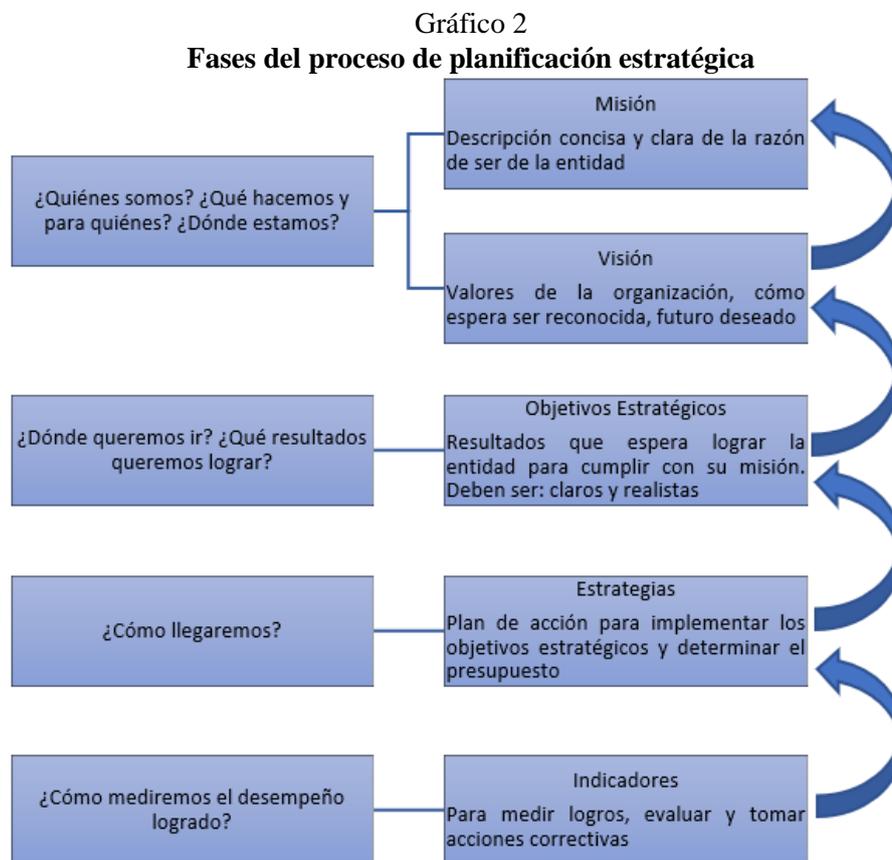
En base al gran objetivo planteado por la red de Pacto Global Ecuador, a los beneficios descritos y a la validación que confirma que 4 empresas públicas ya son miembros de esta red y trabajan activamente en dirigir sus estrategias y servicios en cumplimiento de los 10 principios de esta iniciativa, se ha creído conveniente autoevaluar

⁴ GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado

a CDE EP en torno a este precedente para establecer su estado actual en RSE y validar los puntos débiles donde se deben enfocar las políticas del plan a diseñar.

6. Plan Estratégico

La planificación estratégica como instrumento en la gestión por resultados, es una herramienta que permite apoyar la toma de decisiones en torno a la realidad actual y futura de la empresa, adaptándose siempre a las demandas y cambios que impone el entorno, de modo que la empresa encuentre la eficiencia y calidad en los servicios ofertados (Armijo 2011). Esto en el sector público se concibe como una herramienta indispensable para la identificación de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de recursos que se necesitan para lograr los resultados esperados, dentro de un contexto de gestión por resultados (GPR).



Fuente: (Armijo 2011)
Elaboración: Propia

6.1. Componentes del proceso de planificación estratégica (Armijo 2011)

Misión

Tal como se puede apreciar en el Gráfico 2 la misión debe responder a las preguntas: ¿Quiénes somos, qué hacemos, para quiénes y qué resultados esperamos?, es una descripción de la razón de ser de la empresa y de las funciones que la distinguen de

otras instituciones; por este motivo su lectura debe permitir que los *stakeholders* comprendan cual es la esencia del quehacer institucional.

La misión está circunscrita al ámbito de las decisiones directivas dado que hace referencia a los productos finales y los resultados por los cuales la empresa debe responder a la ciudadanía; por lo tanto antes de iniciar la formulación de la misión ya sea institucional, de un departamento o de un programa, es fundamental que las máximas autoridades estén involucradas en el proceso, para validar y apoyar los compromisos que surjan.

En el caso de un área que forme parte de una empresa o de un programa institucional, su misión debe alinearse a la misión del nivel organizacional mas alto, ya que solo así se podrá lograr la coherencia de cada uno de sus ámbitos o departamentos y la construcción de indicadores en diferentes niveles de la organización. Así, una buena redacción de la misión debe contener: el propósito de la organización, descripción de los productos finales, identificación de sus beneficiarios y el efecto que se espera lograr.

Visión

La visión se refiere al futuro deseado de la organización, a cómo quiere ser reconocida y representa los valores en los cuales fundamentará su accionar; responde a la pregunta ¿cómo queremos ser reconocidos?; por lo que, para su declaración es necesario tener claras las definiciones estratégicas reflejadas en la misión.

Dentro de la planificación estratégica la visión debe comprometer públicamente las aspiraciones institucionales, distinguir cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad y debe complementar el efecto comunicacional de la misión, enmarcando el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de una organización; por lo que, lo recomendable es que la visión se formule en conjunto con la misión.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos son los resultados específicos que una organización busca alcanzar y son esenciales para el éxito de la empresa ya que marcan la dirección a seguir, revelan las prioridades, crean sinergia, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas (Fred 2008).

Una vez que se han definido la misión y visión, el establecimiento de los objetivos estratégicos es el siguiente paso a seguir y deben responder a las preguntas: ¿dónde queremos ir? y ¿qué resultados esperamos lograr? Los objetivos son los logros que la

organización, área, departamento o programa esperar concretar en un plazo determinado, para el cumplimiento de su misión; por lo tanto deben ser claros, realistas, desafiantes, medibles y congruentes. En base a esto, los objetivos estratégicos deben tener las siguientes características:

- Vinculantes directos con la misión
- Estar orientados a definir los resultados esperados en un tiempo determinado
- Expresar variables relevantes del desempeño esperado ya que serán las bases para la definición de indicadores
- Constituir el instrumento principal para el establecimiento de planes de acción preferentes en un plazo determinado.

El establecimiento de los objetivos requiere partir de una situación actual con el fin de establecer claramente cuál ha sido el desempeño pasado y las expectativas actuales que se tienen, por tal motivo es necesario llevar a cabo un análisis de los aspectos internos y externos de la entidad; pues, el compromiso por un determinado resultado requiere examinar si la organización estará en condiciones de asumir dicho desafío desde el punto de vista de sus capacidades y de las condiciones que le impone el entorno.

En base a esto, su redacción debe señalar una expresión de logro que evidencie un cambio o la transformación esperada; por lo tanto los objetivos deben ser expresados en términos concretos de resultados esperados, deben responder a un problema o aspecto específico y debe evitar el uso de términos como “procurar”, “apoyar” ya que no deben ser establecidos como funciones permanentes de la entidad o programa.

Como ya se mencionó en un párrafo anterior, los objetivos constituyen la base para el establecimiento de indicadores que permitirán medir el avance de las acciones organizacionales, en el caso de programas, subprogramas, unidades o áreas, los logros esperados se refieren principalmente a cómo los productos serán provistos a los usuarios con la mayor eficiencia y calidad. Por lo tanto, los objetivos deben ser monitoreados y evaluados a través de indicadores relacionados con los resultados finales.

Estrategias y planes de acción

Las estrategias son las directrices que ayudan elegir las actividades adecuadas para alcanzar las metas organizacionales, constituyen la base para la definición de los planes de acción y la plataforma para la toma de decisiones; pues a partir de un objetivo estratégico es necesario establecer el “cómo” este será alcanzado.

Por esta razón, la implementación de las estrategias requiere que la empresa se trace objetivos, políticas, motive a los empleados y destine recursos para su consecución; además, implica desarrollar una cultura que la apoye con una estructura organizacional eficaz, por eso a menudo es denominada como la “etapa de acción” de la administración estratégica (Fred 2008).

Tal como se pudo validar en el Gráfico 2 todas las fases del plan estratégico son de carácter interactivo; por ejemplo, la definición de estrategias requiere que previamente se hayan establecido objetivos estratégicos y que se conozca el nivel de desempeño esperado (indicadores); así una vez que, se hayan definido los indicadores para el seguimiento y monitoreo de los factores críticos, es necesario establecer las acciones que permitirán alcanzar los resultados esperados; tomando en cuenta que las actividades o tareas propuestas tienen que facilitar el cierre de las brechas que existe entre la situación actual y la situación deseada.

Así los planes de acción son de carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las áreas o unidades y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros; por lo tanto deben contener como mínimo la siguiente información: pasos a seguir, responsables, recursos necesarios y fuentes de financiamiento.

Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño constituyen una herramienta de entrega de información cuantitativa respecto a un logro o resultado, son una expresión que establece una relación entre dos o más variables, que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar un desempeño; es decir, los indicadores describen cuan bien se están desarrollando los objetivos institucionales, de un programa o un proyecto.

En base a esto, los indicadores deben estar orientados a mediar los aspectos clave que interesa monitorear; por lo que, durante su construcción es recomendable tomar en cuenta una serie de pasos que aseguren la coherencia entre estos y los objetivos planteados. Así sus características principales son las siguientes (Mondragón 2002):

- Ser específicos, estar vinculados con los fenómenos sobre los que se pretende actuar, por lo tanto previo a formularlos, debe contarse con objetivos y metas claras para poder evaluar qué tan lejos o cerca se está de la consecución de los mismos, y proceder a la toma de decisiones.

- Ser explícitos, para entender si se trata de un valor absoluto o relativo, de una tasa, una razón o un índice.
- Ser relevantes y oportunos
- Ser claros, de fácil comprensión de forma que no exista confusión acerca de su significado; por tal motivo, cada indicador debe tener su propia definición y forma de cálculo, lo que origina que además, los indicadores deban ser confiables y exactos en cuanto a su metodología de cálculo.
- Ser sólidos, es decir, válido, confiable y comparable, así como factible, en términos de que su medición tenga un costo razonable.

Capítulo segundo

Marco metodológico

En este capítulo se ha definido la estructura o estrategia que se utilizó para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación; a través del levantamiento, recopilación y análisis de la información que sirvió de base para el diseño del Plan de RSE para CDE EP. Entendiendo que, el método científico es el conjunto de procedimientos que a través de técnicas y herramientas examina y soluciona uno o varios problemas de investigación (Bernal 2010), para la realización de un trabajo científico es muy importante conocer los tipos de investigación a utilizar, ya que esto minimiza el error en la elección del método adecuado para aplicar en el procedimiento específico (Tamayo 2007).

Por esta razón, para la elaboración de este trabajo, tras una extensa revisión bibliográfica, se han seleccionado justificada y meticulosamente el método científico, el tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas de muestreo y las herramientas para recolección de datos.

Así de manera global, la investigación propuesta en esta tesis se concibió en dos fases:

- Primera fase: en la que se recopiló información relacionada al estado actual de la RSE en la organización; para esto se llevaron a cabo las siguientes acciones: levantamiento de datos y documentos que permitieron analizar el Plan de RSE que hubo en CDE EP, aplicación de encuestas a los funcionarios de la organización, con lo que se conoció su percepción en relación a este tema y desarrollo de entrevistas llevadas a cabo a los directores de las diferentes áreas, con lo que se logró autoevaluar a la empresa y establecer su posición en cuanto a los 10 Principios del Pacto Global.

Esta primera fase permitió identificar que en el año 2012 CDE EP contaba con un Área de RSE que estableció un Plan de RSE con su respectiva visión, misión y valores, y que estaba basado en 4 programas enfocados al compromiso humano y ambiental: Yo soy capaz, Urakuinda Ecuador, Ecocientízate y Siembra una vida (Buenaventura 2012), los cuales en la actualidad ya no se encuentran activos debido

a que la organización ya no cuenta con un departamento de RSE y por ende sus programas no tuvieron continuidad.

- Segunda fase: con la información levantada en la primera fase, se logró identificar los problemas y las causas por las cuales el Plan de RSE implantado en CDE EP en el año 2012 no cumplió con su visión y misión y no fue perdurable en el tiempo; siendo uno de los principales problemas la falta de formalización de responsables en cada uno de los proyectos que contemplaba el plan; así mismo existió una gran falta de documentación de los proyectos, procesos, indicadores y demás información relevante, pues no existe evidencia de que se hayan instituido de forma clara y escrita los objetivos y metas que perseguía este Plan de RSE en la organización; y si a esto se suma la falta de acompañamiento y empoderamiento que le daban las autoridades de turno a los temas de RSE en la organización, se tiene el declive de la RSE en CDE EP. Es por esto que, en base a estas problemáticas encontradas, en esta segunda fase se desarrollaron estrategias para desarrollar un plan de RSE para CDE EP sostenible en el tiempo, con mejoras específicas y enfocado a sus *stakeholders* primarios internos; cuyo diseño se basó en los siguientes pasos:

- Definición de alcance.
- Definición de visión, misión y valores.
- Definición de objetivos.
- Definición de una estrategia RSE integral e integrada en la estrategia global de la empresa, en la medida de lo posible.
- Definición de planes de acción (actividades, programas, políticas y proyectos) y responsables de ejecución.
- Definición de indicadores para medir la consecución de los objetivos planteados dentro del plan.
- Definición de estrategias de comunicación para reportar resultados, avances, logros.

1. Método de investigación

El método a utilizar para el desarrollo de esta investigación es el cuantitativo; ya que este método está diseñado para explorar el medio social y natural con el fin de tomar decisiones de intervención o asignación de recursos que cambien el medio explorado, favoreciendo o perjudicando los intereses de los grupos humanos (Canales 2006); además que, se orienta en medir las características del objeto estudiado, generando postulados

que relacionen las variables estudiadas, desde un marco conceptual relacionado al problema analizado (Bernal 2010).

Lo establecido en estos conceptos concuerda con el trabajo efectuado en CDE EP; pues, se buscó entender la situación actual de la empresa en temas de RSE, valorando sus características, relacionando los datos levantados a través de la aplicación de cuestionarios estructurados y revisión de documentos, con cuyos resultados se conceptuó la realidad de la organización en temas sociales, ambientales, económicos y de gobernanza, y en base a esto se establecieron las políticas de RSE aplicables la misma.

2. Tipo de investigación

La investigación puede ser de varios tipos, y puede clasificarse de distintas maneras, siendo común hacerlo en base a su nivel, su desempeño y su propósito. Sin embargo, dada la naturaleza compleja de los objetos o fenómenos estudiados, por lo general, es necesario aplicar una mezcla de tipos de investigación; así, el presente trabajo de investigación se catalogó como del tipo descriptivo y documental.

En base al concepto de investigación descriptiva que establece que es aquella que engloba la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición de los fenómenos (Tamayo 2007), soportada principalmente en técnicas como: la encuesta, la entrevista y la observación, para reseñar los aspectos más característicos distintivos y particulares del objeto de estudio (Bernal 2010); la presente investigación es de naturaleza descriptiva; ya que, se inició con la investigación a detalle CDE EP, donde se analizó su entorno y en particular dos aspectos clave: el nivel de conocimiento de los empleados sobre temas RSE, a través de la aplicación de encuestas; y el nivel de RSE dentro de la administración de la empresa, mediante la autoevaluación, el análisis de la información escrita y contenida en documentos, reglamentos y políticas internas, utilizadas como fuentes de referencia; lo que la convirtió en un estudio también del tipo documental, y permitió construir elementos que ayudaron a generar el plan de RSE para la empresa.

3. Unidad de estudio, población y muestra

3.1. Unidad de estudio

La unidad de estudio para el presente trabajo de investigación es Correos del Ecuador, una empresa pública de servicios postales logísticos con cobertura nacional e internacional enfocada en garantizar la eficiencia y seguridad en la prestación de sus servicios (Correos del Ecuador 2019); en la cual se aplicaron instrumentos de recolección de información como encuesta –a 113 empleados de la organización- y entrevista –a 6

funcionarios del jerárquico superior; para medir el nivel de percepción y el estado actual de la RSE en la organización.

3.2. Población

Bajo el concepto que define a la población como el conjunto de los elementos que se refieren a la investigación, que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se necesita hacer inferencia (Bernal 2010); la población de la presente investigación queda definida por el personal que trabaja en CDE EP; ya que son los *stakeholders* primarios internos con influencia directa y de alto impacto en la organización. Así, en base a la publicación del distributivo del personal de la institución en su página web, hasta el mes de marzo de 2019 CDE EP tuvo en su nómina un total de 1163 empleados, distribuidos en las diferentes áreas directivas, administrativas y operativas a nivel nacional (Correos del Ecuador 2019). Por otra parte, la población también está formada por toda la información relevante y relacionada a los temas de RSE existentes ya en CDE EP.

3.3. Muestra

Debido a que los *stakeholders* primarios internos son los que determinan el nivel de eficiencia de la administración en las empresas públicas; y ya que el diseño del Plan de RSE para CDE planteado en este trabajo de investigación se enfoca, principalmente, a cubrir las necesidades y requerimientos de sus empleados; fue necesario establecer el nivel de conocimiento del personal de CDE EP en cuanto a temas de RSE dentro de la organización. Para hacerlo se estableció la aplicación de encuestas de percepción; sin embargo, en base a que la población está formada por 1163 servidores públicos, el método de muestreo que se utilizó para determinar el tamaño de la muestra o número de encuestas a realizarse fue el Muestreo Aleatorio Simple (MAS), entendido como un procedimiento basado en la libre actuación del azar ya que considera que todos los elementos tiene la misma posibilidad de ser elegidos (Vivanco 2005).

Así, considerando que la población es finita y de carácter cuantitativo ($N=1163$), se estableció un error muestral $e=9\%$ con un nivel de confianza de 95% ($Z= 1.96$) que está dentro del margen de error y con p y q igual al 0.5 cada una, en base a la proporción de individuos que respondería con un sí o no a las preguntas; para realizar el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{Ne^2 + Zpq}$$

Donde:

N (Población) = 1163

Z (Distribución normal) = 1.96

p (probabilidad de éxito) = 0.5

q (probabilidad de fracaso) = 0.5

e (error de muestreo) = 9%

n = número

Entonces;

$$n = \frac{(1163)(1.96^2)(0.5)(0.5)}{(1163)(0.1^2) + (1.96)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{1116.9452}{9.42 + 0.49}$$

$$n = 113$$

En base a este cálculo, para establecer la percepción del personal de CDE EP con relación a temas de RSE fue necesario aplicar un mínimo de 113 encuestas. Tras las cuales se logró identificar el nivel de percepción de los empleados de la organización en este tema y utilizar esta información para el desarrollo de políticas, estrategias y acciones que permitan empoderar a los funcionarios de CDE EP en la búsqueda del desarrollo sostenible de la empresa y el equilibrio de las tres dimensiones que establece la RSE.

4. Recolección de datos y procesamiento

4.1. Fuentes de recolección de la información

La recolección de la información o trabajo de campo para la consecución de los objetivos de esta investigación se hizo a través de fuentes primarias ya que se obtuvieron datos directamente del personal de la organización a través de encuestas y entrevistas, y de fuentes secundarias, realizando levantamiento de información de documentos internos de la organización como: el código de ética, el estatuto orgánico, las políticas internas, entre otras; además que, se efectuó una revisión bibliográfica de artículos científicos, libros, documentos, estudios e investigaciones relacionadas con la RSE y que sirvieron de base para el fundamento teórico que soportó esta investigación y el diseño del plan de RSE para CDE EP.

4.2. Instrumentos de recolección de la información

Una vez definidos el método y tipo de investigación, fue necesario definir las técnicas de recolección de los datos para construir los instrumentos que se utilizarán en la organización para la extracción de la información necesaria. Así pues, en la actualidad existen una gran variedad de técnicas de recolección de datos para la investigación

cuantitativa, siendo las generalmente más utilizadas por los investigadores las encuestas, las entrevistas, la observación directa, los análisis de documentos, internet, los grupos focales y de discusión, entre otros (Bernal 2010).

En esta investigación se hizo uso de cuatro técnicas de recolección de información, de acuerdo con el siguiente detalle:

- Entrevista: con el fin de realizar la autoevaluación de la organización y establecer el estado actual de la misma en los temas relacionados a la RSE, se realizaron entrevistas no estructuradas a personal directivo de CDE EP. Las preguntas de las entrevistas fueron enfocadas a responder las interrogantes de la herramienta de autoevaluación del Pacto Global.

Esta herramienta de autoevaluación consiste en un cuestionario de 50 preguntas que cubren los 10 Principios del Pacto Global, las cuales son calificadas en un rango de calificación de 5 escalas: 0 – Nunca, 1 – Casi nunca, 2 – Ocasionalmente, 3 – Casi siempre y 4 – Siempre; dependiendo del nivel de cumplimiento de la organización en cada concepto evaluado. La herramienta a su vez calcula el promedio en cada principio y la calificación en porcentaje, para establecer en qué nivel se encuentra la organización, donde: rojo es menor al 50% de cumplimiento, amarillo entre 50% y 80% de cumplimiento y verde representa un cumplimiento mayor al 80%.

Tabla 4

División de preguntas de acuerdo con principios y áreas

Área	Principio	Número de preguntas
Derechos humanos	Principio 1	5
	Principio 2	3
Derechos laborales	Principio 3	5
	Principio 4	5
	Principio 5	4
	Principio 6	6
Medio ambiente	Principio 7	5
	Principio 8	8
	Principio 9	4
Anticorrupción	Principio 10	5

Fuente: Herramienta de autoevaluación del Pacto Global
Elaboración propia

Tabla 5

Tabla de puntaje para calificación

Puntaje	Interpretación
0	Nunca
1	Casi nunca
2	Ocasionalmente
3	Casi siempre

Puntaje	Interpretación
4	Siempre

Fuente: Herramienta de autoevaluación de Pacto Global
Elaboración Propia

Tabla 6
Colores de calificación

Rango de Colores para el porcentaje de los Principios
Porcentaje mayor al 80%
Porcentaje entre 50% y 80%
Porcentaje menor al 50%

Fuente: Herramienta de autoevaluación de Pacto Global
Elaboración Propia

El formato del cuestionario consiste en que por cada principio existe un número de pregunta, un concepto evaluado relacionado al principio, la calificación que es colocada por la organización y el promedio y calificación en porcentaje que es calculado por la herramienta, como se puede validar en la siguiente tabla:

Tabla 7
Formato de cuestionario de autoevaluación

Nro.	Concepto evaluado	Calificación	Promedio	Calificación en %
<i>Principio de Pacto Global</i>				
1	<i>Pregunta de evaluación</i>	<i>(del 0 al 4)</i>		
2	<i>Pregunta de evaluación</i>	<i>(del 0 al 4)</i>		

Fuente: Herramienta de autoevaluación de Pacto Global
Elaboración Propia

La herramienta de autoevaluación completa se adjunta en el Anexo A.

- Análisis de documentos e internet: esta técnica de recolección de la información se utilizó para analizar la documentación que avalen las respuestas de las entrevistas, y por ende el cumplimiento de los indicadores de la herramienta de autoevaluación. Además, también fue utilizada en la elaboración del método teórico, donde se hizo una extensa revisión de material bibliográfico digital, impreso y en línea (internet).
- Encuesta estructurada: con el fin de establecer la percepción de los empleados de CDE EP en temas de RSE, se recogieron datos mediante un sistema informático de encuestas en línea a través de la herramienta de software libre LimeSurvey, aplicadas a 113 empleados de la organización escogidos al azar utilizando el método de muestreo MAS, donde los datos registrados por los encuestados fueron confidenciales.

Diseño de la encuesta

El diseño de la encuesta estuvo enfocado a responder aspectos del objetivo, problemática e interrogantes de la presente investigación, se basó en 50 preguntas cerradas dicotómicas de tres dimensiones: económica, social y ambiental; donde los encuestados debieron elegir la respuesta entre dos opciones: si / no; la ventaja de la utilización de este tipo de preguntas es eliminar el sesgo del investigador (Bernal 2010).

Las preguntas de la encuesta estuvieron basadas en la tesis doctoral de J. Pérez (2016) y en el artículo de Nieto, Melgar y Coronel (2015); documentos que fueron analizados y relacionados a la percepción de la RSE en los empleados de las empresas; y previo a su aplicación se realizaron las siguientes validaciones:

- Validación de forma: se llevó a cabo una prueba piloto con personal de la Empresa Pública Correos del Ecuador.
- Validación de contenido: se realizó con una especialista en temas de RSE.

Así el resultado obtenido fue una encuesta dirigida al personal de CDE EP y con validez real enfocada a la medición de la percepción de los empleados de la RSE en la organización. El formato de encuesta se detalla en el Anexo B.

4.3. Procesamiento de información

En esta parte de la investigación se utilizaron herramientas estadísticas para el procesamiento de los datos obtenidos de la población a través de las diferentes herramientas de recolección antes descritas y su finalidad fue generar resultados que tras ser analizados ayuden a dar cumplimiento al objetivo del trabajo y responder al problema y preguntas planteadas en el mismo.

- El procesamiento de los datos de la autoevaluación se realizó utilizando la propia herramienta desarrollada por el Pacto Global en la que se calcula automáticamente el promedio y la calificación en porcentaje; y, de acuerdo a esto se ubicó a la organización en el rango de colores rojo, amarillo o verde, de acuerdo a su nivel de cumplimiento; con lo cual pudieron determinar los puntos débiles a los cuales se enfocó el Plan de RSE para CDE EP diseñado.
- Para la encuesta se utilizó la distribución de frecuencias y representaciones gráficas ya que indica el número de veces que ocurre cada valor en una tabla de resultados; entonces, esta herramienta estadística permitió agrupar las respuestas en 2 categorías: si / no, para mostrar el número de repeticiones que se obtienen por pregunta. Para la representación gráfica de resultados se utilizaron histogramas.

5. Metodología para el diseño del Plan de RSE en CDEP

De acuerdo a la teoría revisada sobre planificación estratégica en el Capítulo 1, el Plan de RSE planteado en esta tesis es del tipo estratégico ya que, desde un punto de vista metodológico, la planificación estratégica se basa en la formulación de objetivos de carácter prioritario ligados a planes de acción (estrategias) que permitan su consecución; y debido a que la falta de establecimiento de objetivos claros y cursos de acción fue precisamente uno de los problemas principales que se evidenciaron en los trabajos de RSE llevados a cabo en CDE EP en el año 2012; el diseño de este nuevo plan se centró en que a partir de un diagnóstico de la situación actual de la empresa en temas de responsabilidad social, se establecieron las acciones a seguir para llegar a un futuro deseado.

Así, la elaboración del Plan de RSE para CDE EP se llevó a cabo en 4 fases:

Fase 1.

La decisión de llevar a cabo una nueva planificación requiere de la evidencia de un reto, de una problemática o la necesidad de un reajuste; pero esta evidencia debe basarse en estudios y análisis adecuados, que permitan identificar y dimensionar de forma objetiva, clara y relevante los problemas e ineficiencias existentes.

Por tal motivo, en esta primera fase del diseño del Plan de RSE se realizó un revisión y análisis de la información levantada para generar una reflexión de la realidad actual de la empresa en temas de RSE y de los problemas encontrados en el Plan de RSE de 2012, para en base a esto definir el resultado o las metas que se quieren alcanzar con el nuevo plan, en el futuro.

Fase 2

Tras el establecimiento de la situación actual y problemas encontrados, se planteó una misión y visión que tengan como fin reconstruir los elementos de la problemática encontrada. Así la misión respondió a las siguientes interrogantes: ¿Qué servicios brinda la empresa? ¿Para quiénes desempeña sus actividades? y ¿De qué manera satisface las necesidades? Por su parte, la visión se estableció en base a una única pregunta: ¿Qué espera lograr en el largo plazo?

Sin embargo, en esta fase también se definieron otros aspectos como el enfoque del plan como los valores, estrategia y materialidad.

Fase 3

En esta etapa se formuló la Política de RSE, como una guía base de referencia para la empresa en su camino hacia el desarrollo sostenible, en la cual se establecieron:

alcance, principios, compromisos, responsables, objetivos y planes de acción. A continuación se expone a qué corresponde el contenido de cada uno de estos elementos:

- Alcance: para limitar el foco de aplicación de la política diseñada.
- Principios: para definir las características que rigen a la política y que permitan alcanzar los resultados que se pretenden lograr.
- Compromisos: para definir las responsabilidades clave de la política de RSE, cubriendo como mínimo los compromisos de: cumplimiento de la legislación, compromiso con las personas que integran la institución, compromiso con el diálogo social y compromiso con el entorno ambiental.
- Responsables: para definir las personas que estará a cargo de velar por el cumplimiento de la política y de la ejecución de los planes de acción planteados para consecución de los objetivos.
- Objetivos: para resumir en acciones, el futuro deseado que el Plan de RSE trata de alcanzar. Y como ya se explicó en el Capítulo 1, estos deberán ser claros, objetivos, mediables, alcanzables y reales.
- Líneas de acción: para determinar la planeación operativa a llevarse a cabo con el fin de lograr la consecución efectiva de los objetivos planteados.

Fase 4

Finalmente, una vez establecidos los elementos nombrados en las fases anteriores, se definieron los indicadores que permitirán medir el avance en cada uno de los objetivos; para de esta manera tomar acciones correctivas que le permitan a la empresa ser mas eficiente en la consecución de los objetivos propuestos dentro de la política.

Capítulo tercero

Caracterización de la unidad de estudio

Este tercer capítulo consistió en la recolección de información necesaria que permitió conocer a la empresa pública Correos del Ecuador, unidad de estudio de esta investigación; logrando obtener datos de su caracterización general como su historia, visión, misión, objetivos, servicios que brinda, valores y principios que rigen su accionar; además, de información relacionada a la RSE en la organización y los proyectos que se llevaron a cabo en el 2012 con el fin de alcanzar el desarrollo sustentable a través de la transformación hacia una organización socialmente responsable .

1. Caracterización general de Correos del Ecuador

Reconocida como la empresa pública más antigua del Ecuador, el 2 de mayo de 1831 se creó la Administración General de Correos, estableciendo su sede principal en Quito y administraciones departamentales en Guayaquil y Cuenca. Su importancia, en aquella época, radicaba en los servicios básicos que brindaba como, por ejemplo: despacho de correspondencia ordinaria, telegramas, encomiendas y rentas de apartados postales; principales medios de comunicación de las personas en aquel tiempo. Así la importancia del servicio postal crecía conforme avanzaban los años, por tal razón en 1906, dentro de los grandes cambios sociales que se desarrollaban en el país, CDE se convierte en la primera institución en acoger dentro de su fuerza laboral un grupo de mujeres para que trabajen en ventanilla (Correos del Ecuador 2016).

Hasta 1960 el servicio de correos de la época se manejaba únicamente en las oficinas donde los clientes debían acercarse a la Administración de Correos para retirar su correspondencia; sin embargo, esto cambió en los años subsiguientes pues, 1960 se formó un grupo de carteros a los que se les dotó de bicicletas para correspondencia de entrega inmediata y en 1970 se incorporaron las motocicletas Vespa. Tras varios años, en 1990 se dicta el reglamento orgánico funcional de la empresa y en 2007 inicia una época de modernización de la institución con la inserción de nuevos servicios y la adquisición de nueva flota de camiones, camionetas y motocicletas para la distribución de correspondencia y paquetería a nivel nacional (Correos del Ecuador 2016).

Así el 14 de abril de 2010, mediante Decreto Ejecutivo Nro. 324, el señor Presidente Constitucional de la República del Ecuador, crea la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP, como el Operador Público del Servicio Postal Oficial del Ecuador,

persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; además establece los siguientes objetos (Ecuador 2010):

- Proporcionar, mantener y promover la calidad del servicio público de admisión, curso y entrega de los envíos de correspondencia a nivel nacional e internacional.
- Recaudar y realizar los pagos que demanden las instituciones del Estado o empresas públicas, a través del sistema de pagos interbancarios del Banco Central del Ecuador.
- Recibir de sus clientes el pago de los productos actuales y futuros que ofrece la Empresa Pública Correos del Ecuador.
- Realizar emisiones de sellos postales de beneficencia en cuyo valor inicial se incluirá el adicional que se destine a este efecto, mismo que no será considerado como parte de los recursos económicos de Correos del Ecuador y será entregado a las instituciones que solicitaron la emisión de beneficencia.
- Implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios postales para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado.
- Acceder a tecnologías avanzadas y alcanzar las metas de productividad y eficiencia en todos los ámbitos de sus actividades y gozará de capacidad asociativa.
- Realizar todo tipo de acuerdos, convenios, contratos civiles o comerciales, fideicomisos, inversiones, comisiones, podrá asumir cualquier forma asociativa, para el cumplimiento de su objeto social.
- Prestar servicios de soporte, consultoría, asesoría en materia postal.

2. Direccionamiento estratégico

El Plan Estratégico trazado por la empresa para el período 2017 – 2021 busca alinear su accionar de tal modo que le permita ser una empresa competitiva en el mercado y estar a la vanguardia en un mundo globalizado para atender y anticipar las necesidades de una sociedad cada vez más exigente.

Así, en base al Art. 315⁵ y 326⁶ de la Constitución de la República del Ecuador, al Art. 4 de la LOEP, al Decreto Ejecutivo 324 y a los Art. 12 y 19 Declaración Universal

⁵ El Artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador determina que: “El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas” (Ecuador 2008, 149).

⁶ El Artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador determina que: “Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad

de Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas, el 26 de septiembre de 2016 la Gerente General de CDE EP, de aquel entonces, a través del Registro Oficial Año IV – Nro. 947, da por conocido y aprobado el “Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Empresa Pública Correos del Ecuador”, donde se define su estructura sustentada en la base legal y direccionamiento estratégico determinados en la planificación empresarial y modelo de gestión, basado en lo siguiente (Ecuador 2017):

Misión

Correos del Ecuador CDE-E.P. es una empresa pública de servicios postales logísticos con cobertura a nivel nacional e internacional con talento humano comprometido en garantizar la eficiencia y seguridad en la prestación de sus servicios.

Visión

Seremos una empresa de servicios postales logísticos referente en el mercado nacional, reconocida por la calidad del servicio, seguridad y confiabilidad hacia nuestros clientes, y con un clima laboral apropiado para sus funcionarios.

Principios

Compromiso: Se refiere a la predisposición a dar lo mejor de cada uno en todos los proyectos emprendidos; creer en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma.

Planificación: La planificación es una disciplina orientada a la selección de objetivos derivados de un fin previamente establecido y al logro de estos objetivos de una manera óptima.

Trabajo en equipo: La unidad de criterios y el trabajo en equipo son fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales; es compartir conocimientos, experiencias y esfuerzo, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de un objetivo común.

Disciplina: Actuar en forma ordenada y perseverante, agregando siempre un esfuerzo extra, para convertir los retos y las metas en logros.

Valores

social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios” (Ecuador 2008, 153).

CDE EP y sus directivos reconocen la importancia de tener como base de trabajo los siguientes valores dentro de la organización:

Respeto: reconocer valor del ser humano y entorno natural como únicos e irremplazables, respetando la dignidad de todos sus colaboradores y empleados, facilitando el ambiente propicio para que encuentren en la organización el espacio adecuado para su desarrollo profesional e individual.

Honestidad: crear una cultura de honestidad manteniendo una comunicación permanente y clara entre los colaboradores de la empresa y la alta gerencia.

Transparencia: se orienta a la formación del liderazgo y compromiso ético en todos los miembros de la comunidad y a la adopción de los valores y principios empresariales como orientadores permanentes de sus actos, consiste en llevar a cabo negociaciones lícitas y equitativas con sus proveedores y clientes. Además, la organización competirá en el mercado basándose en los méritos, ventajas y excelencia de sus productos y servicios.

Excelencia: traducida en responsabilidad, diligencia, trabajo bien hecho y oportuno, con amabilidad y cortesía.

Objetivos estratégicos

- Incrementar la participación de Correos del Ecuador en el mercado postal y logístico nacional.
- Incrementar la eficiencia operacional.
- Incrementar el desarrollo del talento humano.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

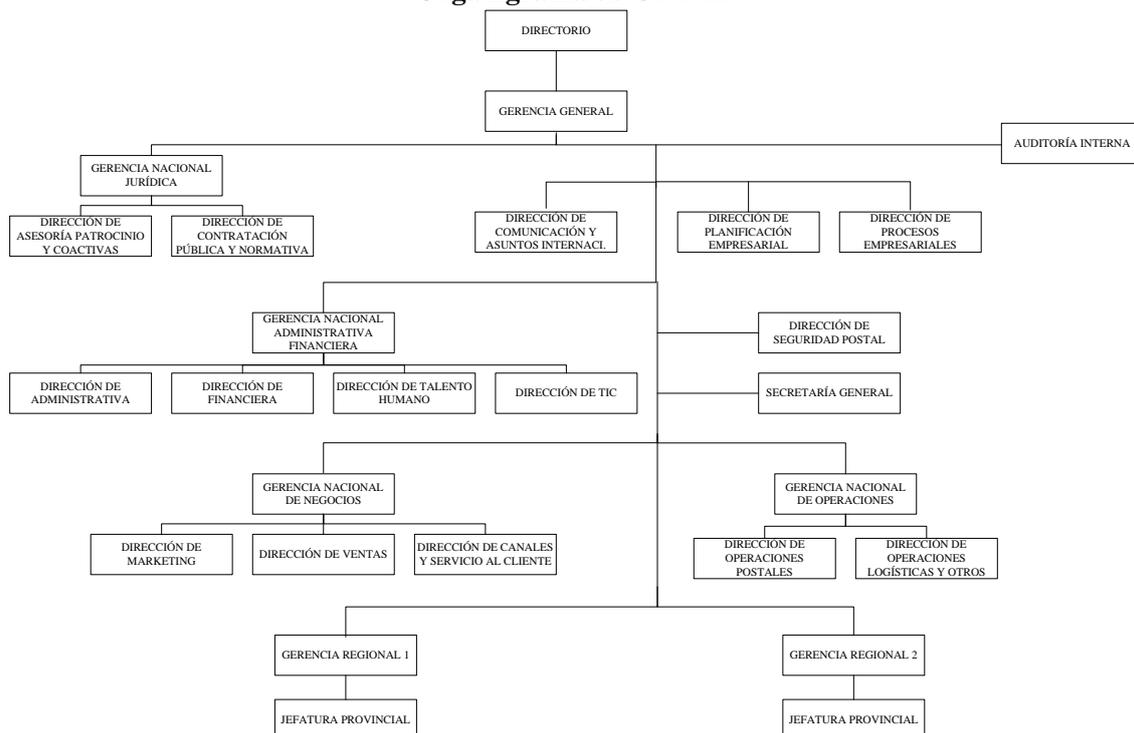
Ejes estratégicos

- Propiciar el desarrollo del sector postal público.
- Proveer servicios y productos de calidad, accesibles, seguros y oportunos.
- Impulsar a través del Correo transformación productiva y desarrollo económico.
- Posicionar los nuevos productos y servicios que ofrece Correos del Ecuador.
- Fomentar el uso del Servicio Postal Público a nivel nacional.

3. Organización

CDE EP, para el cumplimiento de sus objetivos, misión y visión ha definido la siguiente estructura orgánica:

Gráfico 3
Organigrama de CDE EP



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de CDE EP (2017)
Adaptado de: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de CDE EP

4. Análisis del negocio

Constituyen cliente de CDE EP toda la ciudadanía en general, así como las empresas públicas y privadas que utilizan sus servicios de mensajería y logística. Así, desde que se creó como EP, según cita su página web, CDE EP no ha dejado de desarrollarse y de crecer, pese a los problemas y adversidades por las que ha atravesado; logrando en la actualidad tener un nivel tecnológico y operativo competente y poniendo al alcance de la ciudadanía más de 70 productos y servicios, siendo los principales los que se citan a continuación:

4.1. Servicios

- Servicios postales nacionales: consiste en el transporte de documentos y/o paquetes a nivel nacional, este servicio a su vez se divide en varias categorías que difiere en precio, tiempo de entrega, respaldo de entregas, entre otras características:

Tabla 8
Características servicios postales nacionales CDE EP

Servicio	Descripción	Forma de Entrega	Dimensiones máximas	Peso máximo	Intentos de Entrega	Rastreo y seguimiento	Segmento
EMS Nacional	Servicio de entrega para correspondencia con cobertura a las 24	Bajo firma, sello o rúbrica	2 x 1.5 x 6 metros por paquete	No tiene límite	2	Mediante página web / web corporativa	Persona natural o jurídica y corporativo

Servicio	Descripción	Forma de Entrega	Dimensiones máximas	Peso máximo	Intentos de Entrega	Rastreo y seguimiento	Segmento
	provincias del país y prioridad de entrega.					Seguro: opcional	
Certificado Nacional	Entrega de correspondencia y/o paquetería con certificación de entrega	En lugar de destino	1,05 x 1,05 x 1,05 metros	30 Kg	-	Mediante página web* Seguro: opcional	Persona natural o jurídica y corporativo
Correspondencia Ordinaria	Servicio para envíos de correspondencia y paquetería en cualquier lugar del país con la tarifa más económica del mercado	Buzón, bajo puerta, a tercero	0.33 x 0.30 x 0.5 metros por paquete	-	2	-	Persona natural o jurídica

Fuente: Catálogo de servicios de Correos del Ecuador

Elaboración propia

- Servicios postales internacionales: consiste en el transporte de documentos y/o paquetes a nivel internacional, al igual que el servicio postal nacional, este servicio también se divide en varias categorías que difiere en precio, tiempo de entrega, respaldo de entregas, entre otras características:

Tabla 9
Características servicios postales nacionales CDE EP

Servicio	Descripción	Forma de Entrega	Dimensiones máximas	Peso máximo	Rastreo y seguimiento	Segmento
EMS Internacional	Servicio de entrega para correspondencia y/o paquetería con cobertura a 192 países a nivel mundial y prioridad de entrega	En lugar de destino	1,05 x 1,05 x 1,05 metros	30 Kg	Mediante página web Seguro: opcional	Persona natural o jurídica y corporativo
Certificado Internacional	Entrega de correspondencia y/o paquetería a nivel internacional con certificación de entrega.	En lugar de destino	1,05 x 1,05 x 1,05 metros	30 Kg	Mediante página web Seguro: opcional	Persona natural o jurídica y corporativo
Ordinario Internacional	Envío de paquetería y correspondencia a nivel internacional con la tarifa más económica del mercado, no aplica indemnización ni prioridad de entrega	Buzón, bajo puerta, a tercero	1,05 x 1,05 x 1,05 metros	3 Kg	-	Persona natural o jurídica y corporativo
Exporta Fácil	Programa de gobierno que facilita las exportaciones ecuatorianas; orientada a fomentar la inclusión de las micro, pequeñas, medianas empresas (MIPYMES) y artesanos en los mercados internacionales, contribuyendo con la competitividad de los productos del Ecuador.	En lugar de destino	1,05 x 1,05 x 1,05 metros	30 Kg	Mediante página web Seguro: opcional	Persona natural o jurídica y corporativo
Urgente internacional	Envío y recepción de correspondencia que requiere atención inmediata a nivel internacional.	En lugar de destino	1.2 x 0.7 metros	70 Kg	-	Corporativo

Fuente: Catálogo de servicios de Correos del Ecuador

Elaboración propia

- Servicio de apartado postal: consiste en el alquiler de un casillero físico que permite contar con una dirección postal domiciliaria exclusiva, para recibir correspondencia local, nacional e internacional. Su nivel de cobertura es nacional para el almacenamiento de correspondencia y paquetería y disponible para personas naturales y jurídicas.
- Servicio de distribución: corresponde a la entrega de correspondencia masiva para un mismo cliente, dentro de este servicio existen cinco tipos más de servicio:
 - Volanteo: es la distribución de material publicitario impreso como: volantes, folletos comerciales, turísticos y otros envíos similares sin acuse de recibo con cobertura a las 24 provincias del país.
 - Distribución de catálogos: servicio enfocado a la distribución de material editorial como revistas, catálogos, anuarios, libros en bajos volúmenes, folletos comerciales de gran extensión, partituras.
 - Distribución de compras: servicio para la entrega de mercadería al consumidor final. Comprende el transporte desde la bodega del cliente hasta la dirección del destinatario.
 - Distribución de notificaciones: servicio de entrega personalizada de documentos y/o pequeños paquetes de hasta 2 kilos, con carácter prioritario con registro de gestión de entrega.
 - Distribución de citaciones: entrega de correspondencia con carácter legal, de responsabilidad administrativa, civil o penal, que genera una “Razón de Citación”. Incluye certificación de la gestión citada.
- Servicio de logística integrada de documentos: comprende la digitalización, conversión y administración de documentos físicos a digitales facilitando el acceso y conservación de la información. Se realiza bajo estándares, reglamentos y normativas establecidas por el Estado ecuatoriano para la administración de los datos. Este servicio incluye: el ordenamiento y clasificación, la digitalización e indexación, el repositorio y consulta, el almacenamiento físico y custodia documental de la información.
- Servicio de lecto-facturación: permite la emisión de la factura el momento de la toma de lectura del medidor de luz o de agua, tiene cobertura a nivel nacional.

4.2. Productos

Corresponden a los sellos postales que CDE EP está autorizado para generar y emitir. Denominándose como sellos postales a las estampillas que se colocan en los envíos pre pagados, con el fin de que se gestionen.

5. RSE en CDE

5.1. Aspectos generales

El 1 de febrero de 2012 CDE EP, de manera voluntaria, decidió sumarse a las empresas que se preocupan por la sustentabilidad social y ambiental; por lo que, se propuso alcanzar un desarrollo sustentable a través de la transformación hacia una organización socialmente responsable, en la que los grupos de interés y el medio ambiente sean el centro en el que gire y se base su gestión (Buenaventura 2012).

Así, la organización para lograr su meta creó el Área de Responsabilidad Social, adscrita a la Dirección de Comunicación, cuyo objetivo era trabajar por el bienestar del personal y de la comunidad en la cual operaba, apoyándose en los valores institucionales: respeto, honestidad, transparencia y solidaridad. Además, según cita la documentación analizada de la empresa, el área de RS se estableció la siguiente visión, misión y valores (Correos del Ecuador 2012):

Visión: Convertirnos en referente regional, basados en la ética de nuestra labor, reconociendo los intereses de nuestros distintos públicos, siempre buscando la sostenibilidad del medio ambiente y un entorno sano para la sociedad.

Misión: Contribuir al cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir y al bienestar de la Familia Postal, a través de la promoción del concepto de Responsabilidad Social, mediante prácticas que brinden un desarrollo sostenible al país.

Valores: Nuestros valores son los pilares básicos de lo que creemos y de lo que hacemos como individuos y como personas: equidad, libertad, respeto, transparencia y solidaridad.

En base a estos planteamientos, el trabajo de RSE en CDE EP se basó en los siguientes aspectos (Buenaventura 2012):

- **Transparencia:** consistía en la divulgación de información, intenciones y decisiones que tome la organización, de forma clara y sobre todo accesible para todos los stakeholders; para hacerlo se utilizaron canales informáticos y convencionales, como por ejemplo: la página web de CDEP y la revista institucional Urakuinda; a través de los cuales se comunicaba al personal y ciudadanía en general sobre las metas alcanzadas y los próximos proyectos de la organización.

- Establecimiento de compromisos públicos: la organización asumió públicamente compromisos de importancia social y ambiental; entre los compromisos internos están: para el cuidado del medio ambiente emprendió una campaña de reciclaje y la renovación tecnológica; en la parte social, se enfocó en la actualización permanente de los funcionarios a través de campañas de capacitación y gestionó la renovación y señalización de las Agencias Postales de CDE EP. Entre sus compromisos externos se realizaron los siguientes: campañas de siembra de árboles, recuperación de la cultura postal y epistolar a través de la gestión de visitas de instituciones educativas a la Galería Postal de la organización y en conjunto con Coca-Cola Ecuador realizó el lanzamiento del concurso “Árbol de los buenos deseos” con lo que se buscó fomentar en los jóvenes ecuatorianos la escritura y el uso del correo tradicional; además que, se buscó re direccionar las cartas hacia las organizaciones que puedan dar respuesta a las necesidades ahí planteadas.
- Interacción con instituciones representantes de intereses variados: se crearon espacios de diálogo y contacto con organizaciones que ya tenían experiencia en temas de RSE, con el fin de obtener el *know how* necesario que le permita aprender de experiencias exitosas. Así, se tuvieron encuentros con entidades como: el entonces Ministerio de Relaciones Laborales y el Ministerio de Inclusión Económica y Social, la Fundación Manual Espejo, la Fundación Hermano Miguel, entre otras organizaciones no gubernamentales (ONG).
- Capacidad de atraer y mantener talento humano: el Área de RS de CDE EP se propuso trabajar en conjunto con la Dirección de Talento Humano para trabajar en la generación de proyectos que apoyen e impulsen el mejoramiento del bienestar laboral para convertir al a organización en una opción laboral que responda a los intereses de los ciudadanos, particularmente en sus aspiraciones profesionales.
- Alto grado de motivación y adherencia de los colaboradores: en este sentido se trató de involucrar a los empleados de la empresa con la gestión de los proyectos de RSE planteados; para ello se plantearon acciones de difusión que motiven y empoderen a los funcionarios a asumir su responsabilidad en torno a temas de RSE.
- Capacidad de negociación: gestionando la habilidad para el diálogo a través de procesos claros enfocados a prevenir situaciones de riesgo, profundizando el contacto con redes de organizaciones que tengan experticia en el manejo de conflictos.

- Establecimiento de metas a corto y largo plazo: con esto se proponía incorporar de manera efectiva los diferentes aspectos de la RSE en la gestión de la organización. Por este motivo se inició con el trabajo en dos aspectos:
 - Compromiso ambiental y humano: defensa de la estabilidad de los funcionarios y la inclusión de personas vulnerables a la fuerza laboral de CDE EP.
 - Recuperación de la cultura postal y epistolar: resguardando la historia postal mediante procesos de enseñanza – aprendizaje.
- Compromiso de la dirección de la empresa: la apertura del Área de RS en CDE EP fue empeño de la Gerencia General; en base a esto el acompañamiento y apoyo continuo de la alta gerencia a los proyectos de RSE se fortaleció a través del Plan Estratégico proyectado hasta el 2016, en el que se incrementó como uno de los ejes de la gestión directiva el trabajo de proyectos de RSE.

5.2. Ejes y proyectos de la RSE en CDE EP

Así el Área de RS de CDE, tras una etapa de planificación, en el año 2013 inició el desarrollo e implementación de sus programas sociales enfocados al beneficio de la ciudadanía, la familia postal -funcionarios de CDE EP- y el medio ambiente (Buenaventura 2012). Basando su trabajo en cuatro ejes fundamentales: el compromiso ambiental, el compromiso humano, la recuperación de la cultura postal y la recuperación de la cultura epistolar. Por lo que, una vez que se tomaron en cuenta estos aspectos se desarrollaron programas específicos para cada eje (Correos del Ecuador 2012):

Eje 1. Cumplimiento con el compromiso ambiental

En este eje se desarrollaron dos programas:

- Ecocientízate: fue un programa de uso de material reciclado y bio-degradable, de clasificación de desperdicios; además fomentaba el uso interno responsable de recursos naturales (agua y luz) a través de campañas de concientización. Era el sello verde de reciclaje para CDE EP.
- Siembra una vida: programa nacional de entrega de macetas bio-degradables enfocado a empoderar al personal interno y a los clientes con la forestación del planeta, a través de campañas de comunicación.

Eje 2. Cumplimiento con el compromiso social

Al igual que el eje anterior, este albergó dos programas relacionados al compromiso social:

- Yo soy capaz: el cual se basó en los siguientes objetivos:
 - Incluir y apoyar a funcionarios con discapacidades
 - Promover respeto, esfuerzo y colaboración internamente.
 - Concientizar al personal de CDE EP.
 - Apoyar acciones de la Dirección de Talento Humano y de la Dirección de Comunicación para difundir el programa.
 - Fomentar el compromiso de los trabajadores hacia su empresa.
 - Desarrollar acciones en pro del buen vivir de los colaboradores de CDE EP.
- Uraquinda Ecuador: fue una herramienta comunicacional para difundir los programas sociales de CDE EP, a través de una revista mostraba lo que hacía una empresa socialmente responsable, difundía los beneficios para los colaboradores y la ciudadanía; y consolidaba las acciones realizadas en beneficio de la familia postal creando compromiso con comunidades en pro de la RSE.

Eje 3. Recuperación de la cultura postal

- Galería postal: programa de recorridos turístico por la galería postal de la organización, nacionales y extranjeros podían conocer el patrimonio postal; con la posibilidad de adquirir postales y material filatélico. Además, se promovía la cultura postal entre estudiantes, impulsando programas de clubes filatélicos.
- Clubes filatélicos: programa de motivación de coleccionismo en la niñez, capacitaba a estudiantes para que conozcan la filatelia y el mundo a través de esta, se tuvo la colaboración del Ministerio de Educación.

Eje 4. Recuperación de la cultura epistolar

- Acortando distancias: programa de integración de familias transnacionales, con la entrega de sobres franqueados para facilitar el envío; incluía familiares de hasta segundo grado de consanguinidad. Se tuvo apoyo logístico del Ministerio de Educación para la colocación de buzones en centros educativos a nivel nacional. Además, se capacitó a estudiantes y profesores sobre envíos postales.
- Buzón de esperanza: programa de acceso de personas privadas de libertad a la red postal pública, para lograrlo se firmó un convenio con el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos, se instalaron buzones en los centros de rehabilitación social y se permitió el envío gratuito de postales a nivel nacional, de forma trimestral.

5.3. Estado actual de la RSE en CDE

Tras el levantamiento y revisión de la documentación que CDE EP mantiene en su archivo respecto al Plan de RSE iniciado en el año 2012, y en base a las entrevistas y encuestas realizadas al personal de empresa; se logró confirmar que en la actualidad la organización ya no realiza actividad alguna relacionada a la gestión de RSE; pues ninguno de los proyectos implementados hace 7 años se encuentran vigentes desde febrero del 2016, año en el que se eliminó el departamento de Responsabilidad Social en la organización.

Así la investigación empírica permitió definir algunos de los aspectos claves que ocasionaron el declive del Plan de RSE en CDE debido a que no fueron manejados y sobre todo asumidos correctamente por el personal involucrado. Entre los problemas encontrados, se han logrado destacar los que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 10

Resumen de problemas encontrados en el Plan de RSE 2012 de CDE EP

Problema encontrado	Análisis y acción en el nuevo Plan de RSE
Bajo nivel de compromiso de los directivos para apoyar los temas, políticas y proyectos relacionados a RSE	Si bien la RSE es un asunto que involucra a todos los miembros internos de la empresa y a las relaciones que mantienen con sus <i>stakeholders</i> externos; el éxito de la implementación de un Plan de RSE en una organización depende en gran medida del involucramiento de los directivos de la más alta jerarquía. Por lo que es necesario e indispensable que las principales autoridades de la organización conozcan los beneficios que conlleva cambiar el paradigma de una administración tradicional hacia una socialmente responsable. Acción: Definir como clave el compromiso de la alta gerencia en cuanto a apoyar la promoción e implementación de los proyectos de RSE. Contemplar una estrategia de comunicación hacia la alta gerencia, que logre empoderar y comprometer a los ejecutivos con el reconocimiento, aceptación y apoyo del Plan de RSE, al punto de hacerlo parte de la planificación estratégica de la organización. Redactar un comunicado que la gerencia firmará, para anunciar el compromiso de la empresa de realizar un plan en materia de RSE, donde se contemple que las autoridades dispondrán todos los recursos necesarios para ello y renovarán su compromiso con los principios y criterios esenciales de la RSE.
Falta de establecimiento de objetivos claros, concretos, alcanzables, y por ende falta de planes de acción que permita llegar a la consecución de los mismos.	Al igual que los planes estratégicos empresariales; un plan de RSE deben tener planteados objetivos claros, reales, mediables y alcanzables, que sirvan de base y eje central sobre el cual se desarrollen las acciones, programas, proyectos y estrategias de la administración socialmente responsable. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que los objetivos que se planteen en el Plan de RSE deben estar alineados a los objetivos del plan estratégico de la organización y por ende al giro del negocio. Acción: Establecer objetivos claros, mediables y alcanzables, alineados a los objetivos estratégicos de CDE EP y relacionados al giro de negocio de la organización. A la par, desarrollar planes de acción y estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados en el Plan de RSE.
Informalidad en la designación de responsabilidades y	Durante el diseño de un Plan de RSE es imprescindible identificar a los cargos o personas responsables de la ejecución y supervisión de las diferentes actividades planteadas para la consecución de los

Problema encontrado	Análisis y acción en el nuevo Plan de RSE
responsables dentro de los proyectos ejecutados	<p>objetivos del Plan; selección que deberá hacerse bajo las siguientes recomendaciones (Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra 2010):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deberán tener acceso directo a la gerencia general. • Deberán contar con credibilidad interna. • Sería deseable que tengan familiaridad con sistemas de gestión. • Deberán considerar los temas de RSE como interesantes y motivadores. • Deberán poseer tiempo suficiente para desempeñar estas tareas. <p>Acción: Definir claramente las responsabilidades en cada uno de los proyectos y programas que se contemplen dentro del plan, así como los responsables de su ejecución, supervisión y control.</p>
Inexistencia de planes comunicacionales que se enfoquen al empoderamiento del personal de la organización con el compromiso de RSE	<p>Las campañas de socialización y concienciación son muy importantes para empoderar a los <i>stakeholders</i> con temas de RSE; por lo que la correcta difusión de la información en la organización debería desarrollarse mediante planes comunicacionales bidireccionales; donde la empresa deje de ser solo un emisor de mensajes y se convierta también en un receptor de sugerencias, opiniones y requerimientos, con la capacidad de establecer canales de diálogo con sus <i>stakeholders</i> para captar sus expectativas y necesidades.</p> <p>Acción: Definir las bases de un plan comunicacional de RSE que permita crear un nivel de relación con los <i>stakeholders</i> internos sólido a tal punto que se les consulte sus expectativas y en base a estas fundamentar las decisiones de la administración pública. (Accountability 2006)</p>
Inexistencia de memorias de sostenibilidad que permitan publicar el trabajo que organización realiza en temas de RSE	<p>Como ya se explicó en el Capítulo I de este trabajo, las memorias de sostenibilidad son informes que otorgan información equilibrada, objetiva y razonable de las acciones en materia de sostenibilidad llevadas a cabo por la organización en un periodo determinado. Por lo que, contar con una memoria de sostenibilidad le permite a la organización hacer uso de una herramienta poderosa para publicar información clara y estandarizada de sus actividades como organización desde distintos marcos: económico, social y medioambiental.</p> <p>Acción: Establecer en el diseño del Plan de RSE para CDE EP la elaboración de una memoria de sostenibilidad anual que permita publicar las actividades y proyectos desarrollados por la empresa en las tres dimensiones básicas del RSE.</p>
Falta de definición de indicadores que permitan medir los avances de la organización en materia de RSE	<p>Como lo estableció el físico y matemático británico William Thomson Kelvin «<i>Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre</i>», la medición es parte imprescindible en la gestión y fundamental en la aplicación; en este caso, los indicadores permiten realizar un autodiagnóstico para tener un conocimiento real del estado actual del proyecto, plan, o proceso medido y en base a esto tomar decisiones de mantenerse o mejorar; de ahí radica su importancia.</p> <p>Acción: Definir una base de indicadores asociados a los objetivos planteados en el Plan de RSE; con el fin de medir la consecución o no de los mismos.</p>

Fuente: Documentación CDE EP
Elaboración propia

Capítulo cuarto

Análisis e interpretación de resultados

Como ya se analizó en el capítulo 1, pese a que en la administración pública existen problemas de tipo políticos, financieros, de gestión y de regulación, que dificultan la implementación de planes y RSE; a nivel mundial y nacional existen casos de éxito que pueden servir de guía para crear empresas públicas más eficientes, transparentes y centradas en la creación de valor.

Tal es el ejemplo del Plan de Acción de Responsabilidad Social 2015 – 2018 de Chile, en el que se ha definido una política común para los integrantes del Sistema de Empresas Públicas (SEP), con cuatro pilares: bienestar laboral, aporte al desarrollo local, protección del medio ambiente e innovación. Así mismo está la Ley de Economía Sostenible de España (2011), que requiere a las empresas públicas favorecer la adopción de principios y prácticas de responsabilidad social en sus proveedores, así como incluir en sus procesos de contratación criterios de sustentabilidad (Del Arco 2016).

Y a nivel nacional se puede hacer un *know how* de los trabajos realizados por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CTN (CNT 2019) y la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito – EPMAPS (EPMAPS 2017), que según lo publicado en sus memorias de sostenibilidad, desde años atrás han venido realizando acciones de buen gobierno, transparencia corporativa y preservación del medio ambiente, actividades que pueden ser tomadas como guía durante la elaboración de la política de RSE para CDE.

Sin embargo, para tomar como referencia estas buenas prácticas desarrolladas por otras empresas estatales, es necesario adaptarlas a la realidad de CDE EP; y para hacerlo, se debe establecer como punto de partida el estado actual de la RSE en la empresa, a partir del levantamiento de información relacionada.

Así pues, en este capítulo se presenta la tabulación y el análisis de los resultados obtenidos, una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información especificados en el capítulo dos. Así; después de obtener los datos a través de las técnicas de entrevista y una encuesta conformada por 50 preguntas cerradas dicotómicas; se procedió con la interpretación de las respuestas, con el fin de cumplir los objetivos planteados al inicio de este trabajo de tesis.

La información recogida en las entrevistas que se mantuvieron con los Directores de la organización, fueron ingresados a la herramienta de autoevaluación del Pacto Global y así se logró posicionar a la empresa de acuerdo al estado actual de la RSE en su gestión. En cuanto a los resultados de las encuestas, los mismos se obtuvieron a través de la herramienta limesurvey y para una mejor comprensión los datos han sido presentados de forma gráfica, empleando diagramas circulares en base a un cálculo porcentual de las respuestas de cada una de las preguntas. En lo que respecta a los procedimientos matemáticos, para el tratamiento de los datos de la encuesta, se utilizó una distribución de frecuencias, ya que indica el número de veces que ocurre cada valor en una tabla de resultados; entonces, esta herramienta estadística permitió agrupar las respuestas en 2 categorías: si / no.

1. Procesamiento y análisis de los datos de la autoevaluación

Para la aplicación de la herramienta de autoevaluación del Pacto Global, de acuerdo a la temática de las 50 preguntas, se estableció que era necesaria la colaboración de 4 funcionarios del nivel jerárquico superior: Director de Talento Humano, Director Administrativo, Director de Tecnología y Gerente Administrativo Financiero; con quienes se realizaron dos mesas de trabajo para la recopilación y contraste de datos relacionados al cumplimiento de los 10 principios del Pacto Global; de acuerdo al siguiente detalle:

- Reunión 1

Fecha: 22/04/2019

Detalle: En la primera reunión se trataron y analizaron los trabajos de RSE realizados en el 2012 dentro de la empresa; además se expuso la herramienta de autoevaluación del Pacto Global, examinando las preguntas de los 10 principios, con lo cual se logró establecer los responsables de dar respuesta a cada una de éstas interrogantes y se propuso un tiempo máximo de 3 semanas para la entrega de las ponderaciones de las preguntas asignadas.

Para esto, se solicitó a cada uno de los funcionarios del nivel jerárquico superior la apertura para mantener reuniones internas con cada una de las áreas, con el fin de tener una visión general y una ponderación real de las preguntas, en base a los documentos que reposan en cada dirección y en base a la experiencia del personal interno.

Así pues, durante las 3 semanas siguientes a la reunión, se realizó una investigación de campo con los funcionarios de cada una de las Direcciones involucradas, levantando información documental y empírica que permita contrastar el nivel de cumplimiento colocado en cada una de las 50 preguntas de la herramienta de autoevaluación.

- Reunión 2

Fecha: 08/05/2019

Detalle: En la segunda reunión cada uno de los Directores y el Gerente Administrativo Financiero presentaron las ponderaciones de las preguntas asignadas, y así mismo hicieron una breve defensa con documentos y argumentos para respaldar el puntaje colocado en cada interrogante.

Así, en base a los documentos presentados por cada área y a la metodología de la herramienta analizada en el Capítulo 2, se logró establecer la siguiente valoración de la empresa en la autoevaluación del Pacto Global:

Tabla 11
Resumen general autoevaluación Pacto Global

Áreas	Principios	Promedio	Porcentaje
Derechos Humanos	<i>Principio No. 1:</i> Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos a nivel internacional.	2	60%
	<i>Principio No. 2:</i> Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de abusos a los derechos humanos	3	67%
Derechos Laborales	<i>Principio No. 3:</i> Las empresas deben respetar la libertad de asociación sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva	3	70%
	<i>Principio No. 4:</i> Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio	4	90%
	<i>Principio No. 5:</i> Las empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil	0	0%
	<i>Principio 6:</i> Promover la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación	4	88%
Medio Ambiente	<i>Principio 7:</i> Apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales	2	55%
	<i>Principio 8:</i> Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental	1	25%
	<i>Principio 9:</i> Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente	1	25%

<i>Áreas</i>	<i>Principios</i>	<i>Promedio</i>	<i>Porcentaje</i>
Anticorrupción	Principio 10: Las empresas deben actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.	2	55%
Promedio General (puntajes)			2.1
Promedio General (porcentajes)			53%

Fuente: Herramienta de autoevaluación del Pacto Global

Elaboración propia

Análisis de resultados obtenidos en la autoevaluación

En la herramienta de autoevaluación del Pacto Global CDE EP alcanzó un promedio general de 2.1 puntos equivalente a un 53% lo que implica que la empresa está en un nivel medio de una administración responsable. Pues pese a que la mayoría de ponderaciones alcanzadas en los 10 principios es de está entre el 50% y 80%, se valida que no existen mecanismos, políticas o procedimientos formalmente instaurados a través de los cuales sea verificable el cumplimiento de cada uno de los conceptos evaluados.

Principio Nro. 1 / Calificación: 2 puntos, 60%

El resultado obtenido denota que, pese a que la empresa respeta los derechos humanos de los trabajadores, no se tienen formalizados los mecanismos para su cumplimiento; por lo que se puede considerar que, es necesario el desarrollo y puesta en marcha de procesos que se enfoque en la difusión de los derechos humanos, la evaluación permanente y la mejora en el cumplimiento y respeto de los mismos.

Principio Nro. 2 / Calificación: 3 puntos, 67%

Este principio va en sintonía del anterior; y de igual manera se alcanza un promedio entre el 50% y 80% debido a que no se tienen establecidos mecanismos para vigilar que los proveedores de la empresa no atenten contra los derechos humanos o que no se realicen acciones de violación de este tipo en la comunidad en la que se opera. Si bien es cierto, CDE EP no participa en actividades directa o indirectamente que vayan en contra de los derechos humanos; aún falta formalizar procedimientos y políticas que permitan la evaluación permanente.

Principio Nro. 3 / Calificación: 3 puntos, 70%

El 70% alcanzado en este principio se basa en que CDE EP ha apoyado el libre albedrío de asociación; razón por la cual en la actualidad existe el sindicato y la asociación de empleados, lo que denota que los funcionarios de la empresa cuentan con la libertad de unirse o formar grupos de su elección, sin el perjuicio de ser intimidados o de que se tomen represalias en su contra. Sin embargo; aún falta trabajar en este punto ya que al

igual que en los principios anteriores, tampoco existen mecanismos claramente definidos que permitan determinar la eficacia de la empresa en este tipo de acciones.

Principio Nro. 4 / Calificación: 4 puntos, 90%

En cuanto a este principio, se considera que CDE EP a través de los documentos habilitantes para la contratación informa y entrega de manera clara a los empleados las condiciones y términos bajo los cuales fueron contratado; así mismo informa sobre la naturaleza voluntaria de trabajar y la libertad de abandonarlo en apego a los procedimientos establecidos para la desvinculación. Además, los salarios entregados a los empleados van acorde a las responsabilidades asignadas y han sido estipulados bajo el amparo de lo que dicta la ley. Sin embargo; aún faltan políticas y mecanismos de información que les permitan a los empleados tener información sobre el trabajo forzoso y los medios a través de los cuales denunciar cualquier atropello a este principio.

Principio Nro. 5 / Calificación: 0 puntos, 0%

El 0% que se obtiene en este principio se debe a que en la empresa bajo ninguna circunstancia realiza la contratación de niños o menores de edad ya que la ley no lo permite; por lo que los directivos o funcionarios del nivel jerárquico superior no ven necesaria la implementación de mecanismos o políticas en las que se establezcan horas de trabajo para los niños o apoyo a sus estudios.

Principio Nro. 6 / Calificación: 4 puntos, 88%

En este principio se obtiene una calificación elevada ya que CDE EP, durante los procesos de contratación, evita en toda medida la discriminación por religión, raza, nacionalidad o género; manteniendo así una gestión con igualdad de oportunidades y considerando las competencias de los postulantes a un cargo o los empleados que ya laboran en la empresa. De igual manera el Director a cargo del personal, confirma que los procesos de administración de sueldos, promociones o capacitaciones se hacen en base a las competencias de los funcionarios, sin distinción o preferencia alguna; sin embargo, al igual que en los principios anteriores, no se cuenta con procedimientos de contratación que contengan políticas que prevengan la discriminación, ni indicadores para medir la igualdad de oportunidades en aspectos de género, raza, edad, entre otras.

Principio Nro. 7 / Calificación: 2 puntos, 55%

Pese a que en este punto se alcanzó un 55% de cumplimiento, en la actualidad CDE EP no cuenta con proyectos o planes enfocados a la prevención de impacto al medio ambiente, no se tienen formalmente identificadas las áreas y procesos críticos en materia ambiental y tampoco se cuenta con indicadores para medir los efectos negativos causados

por el desarrollo de las actividades de la empresa; por lo que se considera que la empresa debe aumentar los esfuerzos en este punto y trabajar arduamente en la búsqueda de un desarrollo amigable con el medio en el que se desenvuelve.

Principio Nro. 8 / Calificación: 1 puntos, 25%

En relación al análisis del principio anterior, los resultados obtenidos en este apartado están en sintonía; ya que, CDE EP no cuenta con mecanismos o políticas de prevención y cuidado del medio ambiente, no se realiza un control de la emisión de gases de la flota propia o contratada por la empresa para la entrega de encomiendas; además que, no se tienen proyectos de reciclaje y re-uso de insumos y no existen campañas de difusión para empoderar a los empleados con el consumo responsable de los recursos hídricos o eléctricos.

Principio Nro. 9 / Calificación: 1 puntos, 25%

El bajo porcentaje alcanzado en este principio se debe a que la empresa no está en las posibilidades económicas de para implementar tecnología más ecológica, por lo que no se tienen planes a futuro para la migración a técnicas inocuas al medio ambiente.

Principio Nro. 10 / Calificación: 2 puntos, 55%

Este es uno de los puntos clave a considerar en el diseño del nuevo Plan de RSE para CDE EP; pues el resultado obtenido refleja que la empresa si bien tiene identificados algunos procesos susceptibles de corrupción, aún falta trabajar más en este ámbito ya que los mecanismos de revisión internos que identifiquen actos de corrupción y soborno se encuentran limitados a la parte de operaciones en los procesos de manejo de paquetería y la prevención de este tipo de acciones se limita a la normativa legal vigente, ya que no existen políticas internas de capacitación al personal contra actos de esta índole o de corrección de actividades de corrupción identificadas en las revisiones.

2. Procesamiento y análisis de los datos de la encuesta de percepción

Valoración sobre la dimensión social

Enfoque ético

Pregunta 1.1.1. ¿Cree usted que la empresa se preocupa de cumplir con sus obligaciones con los proveedores?

Tabla 12

Cumplimiento de las obligaciones con los proveedores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	39.82%
No	68	60.18%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Los resultados indican que la mayoría de los empleados, el 60%, concuerda en que la empresa no se preocupa por actuar de forma responsable con sus proveedores; esto se puede deber en gran medida a que en los últimos años han existido retraso en los pagos a los prestadores de servicio que contrata la organización, lo que le ha costado su confiabilidad ante los actores externos.

Pregunta 1.1.2. ¿Cree usted que la empresa se comporta éticamente / honestamente con sus clientes?

Tabla 13
Comportamiento ético

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	54.87%
No	51	45.13%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)
Elaboración propia

Análisis: Pese a que el resultado de esta pregunta se puede asumir como positivo, ya que el 55% de los encuestados concuerda en que la empresa es honesta con sus clientes; es alto el porcentaje de empleados que tienen una percepción negativa ante el actuar ético de la empresa; por lo que, es necesario generar más credibilidad dentro de la organización.

Pregunta 1.1.3. ¿Conoce usted el código de ética de la empresa?

Tabla 14
Conocimiento del código de ética

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	32.74%
No	76	67.26%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)
Elaboración propia

Análisis: El resultado es preocupante y denota una falta de comunicación interna; pues pese a que existe un código de ética empresarial, el 67% indica no conocerlo mientras que solo el 33% tiene conocimiento del mismo. Y aunque el desconocimiento no exime de culpa, se debería trabajar en la promulgación de los reglamentos y códigos existentes, de modo que el personal los conozca a profundidad y se empodere de ellos al punto de hacerlos parte de su actuación diaria.

Pregunta 1.1.4. ¿Cree usted que la empresa da prioridad a los principios éticos antes que al rendimiento económico?

Tabla 15
Prioridad a los principios éticos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	34.51%
No	74	65.49%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: La mayoría de los encuestados considera que la empresa antepone el crecimiento económico ante el actuar ético; así, la percepción de los empleados actualmente no es la de una gestión socialmente responsable; por tanto, esta pregunta se convierte en un importante punto a considerar dentro del Plan de RSE para CDE.

Enfoque grupos de interés (cliente)

Pregunta 1.2.1. ¿Cree usted que la empresa se preocupa por sus clientes, proporcionando información veraz y facilitando distintos canales de comunicación?

Tabla 16
Preocupación por los clientes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	49.56%
No	57	50.44%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: En esta pregunta las opiniones están igualmente divididas; por una parte, la mitad de los encuestados considera que la empresa ofrece información veraz y canales de comunicación a sus clientes lo que la convierte en una organización transparente y confiable; pero, por otra parte está la mitad de los empleados que considera que la empresa no es sincera con sus clientes, y es con quienes se debe trabajar para escuchar sus razones y poder tomar acciones que permitan mejorar el comportamiento de CDE EP en este aspecto.

Pregunta 1.2.2. ¿Cree usted que la empresa trata los datos de los clientes de forma confidencial?

Tabla 17
Trato confidencial de los datos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	86	76.11%
No	27	23.89%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Es alto el porcentaje de encuestados que consideran que la empresa trata los datos de los clientes de manera confidencial; lo que puede asumirse como un resultado positivo ya que, en su mayoría, la percepción de los empleados es que la organización protege la información entregada por parte de los clientes.

Pregunta 1.2.3. ¿Cree usted que la empresa ofrece servicios con precios justos?

Tabla 18
Servicios con precios justos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	89	78.76%
No	24	21.24%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)
Elaboración propia

Análisis: Los empleados en su mayoría consideran que los precios establecidos por la empresa están acordes al servicio brindado a los clientes; y solamente el 21% de los encuestados concuerda en que los precios no son justos. Este resultado positivo puede denotar que el cálculo y establecimiento de los valores a los servicios se hizo de manera responsable y sin márgenes de ganancia exagerados.

Pregunta 1.2.4. ¿Cree usted que la empresa ofrece servicios confiables?

Tabla 19
Servicios confiables

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	18.58%
No	92	81.42%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)
Elaboración propia

Análisis: Es muy preocupante el resultado obtenido en esta pregunta, pues el 81% de los empleados considera que los servicios ofrecidos por la empresa no cumplen con lo establecido; sin embargo, CDE EP podría tomar este resultado como un llamado de atención para trabajar en la generación de procesos más eficientes que garanticen la calidad de los servicios.

Pregunta 1.2.5. ¿Cree usted que la empresa, para la prestación del servicio, emplea procesos claros y fáciles de entender?

Tabla 20
Procesos claros y fáciles

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	7.08%

No	105	92.92%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Esta pregunta está muy ligada a la anterior, pues la falta de eficiencia en la prestación de los servicios puede ser consecuencia de procesos mal diseñados. Y tal como en la pregunta 1.2.4, la respuesta negativa "No" tiene más del 80% de selección, lo que implica que la mayoría de los encuestados considera que la empresa no aplica procesos claros y fáciles de entender para la prestación de los servicios.

Enfoque político

Pregunta 1.3.1. ¿Cree usted que la empresa se comunica de manera abierta y honesta con la comunidad local?

Tabla 21

Comunicación abierta y honesta con la comunidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	35.40%
No	73	64.60%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Se refleja que, solamente el 35% de los empleados considera que la empresa se comunica honesta y abiertamente con la comunidad, mientras que el alto porcentaje restante no cree que lo hace. Por lo que es importante tomar acciones al respecto; para invertir estos porcentajes, se deberán manejar de mejor manera las relaciones con la comunidad en la que opera la organización, para de esta manera generar una actitud abierta, transparente e innovadora respecto a la empresa y su preocupación por el bienestar de la comunidad.

Pregunta 1.3.2. ¿Cree usted que la empresa apoya programas solidarios y de ayuda a colectivos desfavorecidos?

Tabla 22

Apoyo a programas solidarios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	38.94%
No	69	61.06%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Gran parte de los encuestados, el 61%, afirmó no creer que la empresa apoye a programas solidarios o de ayuda a desfavorecidos; lo que implica que, según la percepción de los empleados, la búsqueda del desarrollo económico

de la empresa no está yendo en sintonía con el desarrollo social del entorno en el que opera.

Pregunta 1.3.3. ¿Cree usted que la empresa contribuye a escuelas, hospitales y parques según las necesidades de la sociedad?

Tabla 23

Contribución a las necesidades de la sociedad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	10.62%
No	101	89.38%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Al igual que la pregunta anterior, las respuestas obtenidas en esta pregunta siguen la misma tendencia, la mayoría de los empleados encuestados no considera que la empresa contribuya a la atención de las necesidades de la sociedad, y solo el 11% de los encuestados concuerdan en que de alguna u otra manera CDE EP ayuda al mantenimiento de escuelas, hospitales o parques.

Pregunta 1.3.4. ¿Cree usted que la empresa contribuye a campañas y proyectos que fomentan el bienestar de la sociedad?

Tabla 24

Contribución a campañas y proyectos de bienestar social

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	23.89%
No	86	76.11%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: En esta pregunta, más de las tres cuartas partes de los encuestados considera que la empresa no realiza ningún aporte a proyectos de bienestar social, siguiendo la tendencia de las preguntas de este enfoque, donde se denota claramente que los empleados no creen que la empresa esté comprometida con la mejora del bienestar social a la par de la obtención del beneficio económico.

Pregunta 1.3.5. ¿Cree usted que la empresa colabora con sus competidores en proyectos de responsabilidad social?

Tabla 25

Colaboración con la competencia en proyectos de RSE

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	3.54%
No	109	96.46%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Las respuestas de esta pregunta siguen la misma tendencia de los resultados obtenidos en las preguntas anteriores de este mismo enfoque; pues la mayoría de los empleados encuestados, en este caso el 96%, no considera que la empresa trabaje en pro de una responsabilidad social empresarial, y no está convencido de que el horizonte de la organización sea un desarrollo o crecimiento sostenible.

Enfoque sostenibilidad

Pregunta 1.4.1. ¿Cree usted que la empresa apoya a organismos no gubernamentales que trabajen en áreas problemáticas?

Tabla 26
Apoyo a ONGs

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	12.39%
No	99	87.61%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: La tendencia en los resultados de esta pregunta denotan que el 88% de los empleados no cree que la empresa apoye organismos que trabajen en áreas problemáticas y solo el 12% considera que si lo hace; así, ante este resultado la organización deberá tomar acciones: por un lado aumentar el bajo o nulo aporte que realiza a las problemáticas sociales; y por otro lado, comunicar de manera eficiente las acciones que se realizan en estos temas, de modo que el personal conozca los esfuerzos realizados y se empodere con las causas sociales.

Pregunta 1.4.2. ¿Cree usted que la empresa realiza inversiones para crear oportunidades de empleo para las futuras generaciones?

Tabla 27
Inversiones para generar empleo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	6.19%
No	106	93.81%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: La inestabilidad laboral que actualmente existe en el país se puede ver reflejada en los resultados a esta pregunta, pues más del 90% de los empleados considera que la empresa no crea puestos de empleo a largo plazo o enfocado a las generaciones futuras, y es que la realidad actual es totalmente contraria a la generación de oportunidades laborales; por lo que es necesario realizar un análisis

exhaustivo que le permita a la empresa enfocar sus esfuerzos a la generación de puestos de empleo perdurables en el tiempo.

Pregunta 1.4.3. ¿Cree usted que la empresa lleva a cabo proyectos de investigación y desarrollo para mejorar el bienestar de la sociedad en el futuro?

Tabla 28

Proyectos para mejorar el bienestar social futuro

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	14.16%
No	97	85.84%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Como se puede ver en la tabla y gráfica de resultados, es bajo el porcentaje de empleados que consideran que la empresa realiza investigación y desarrollo para mejorar el bienestar social; y es que la falta de presupuesto asignado o los problemas de recuperación de cartera han hecho que CDE EP solamente se enfoque en generar e implementar proyectos que permitan maximizar el crecimiento económico, dejando de lado el desarrollo social.

Pregunta 1.4.4. ¿Cree usted que la empresa hace contribuciones monetarias a instituciones de beneficencia?

Tabla 29

Contribuciones monetarias a instituciones benéficas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	3.54%
No	109	96.46%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Solo el 4% de los encuestados tiene la percepción de que la empresa realiza contribuciones monetarias a instituciones de beneficencia; resultado que puede ser la consecuencia de que al ser una entidad parte del Estado, al momento, no cuenta con el presupuesto suficiente para realizar contribuciones monetarias a instituciones benéficas; por lo que esto podría compensarse con proyectos de ayuda social de otra índole que no sea del tipo monetario.

Respeto de los Derechos Humanos

Pregunta 1.5.1. ¿Cree usted que en la empresa se trata a hombres y mujeres por igual?

Tabla 30
Trato igual a hombres y mujeres

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	22.12%
No	88	77.88%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Estos resultados denotan que 78% de los empleados no cree que en la empresa exista igualdad de género; por lo que es necesario que la empresa genera e implemente proyectos que permitan reducir la brecha de desigualdad entre hombres y mujeres, que se percibe al momento.

Pregunta 1.5.2. ¿Cree usted que la empresa defiende el cumplimiento de los derechos humanos?

Tabla 31
Defensa de los DDHH

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	47.79%
No	59	52.21%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Aunque es pequeña la diferencia del porcentaje de los encuestados que creen que la empresa no defiende los derechos humanos y los que consideran que, si lo hace, sigue siendo preocupante que más del 50% de los empleados tenga la percepción de trabajar en una organización que no respeta los principios básicos de las personas. Por lo que es necesario, que la empresa se enfoque en cambiar la forma en la que es percibida internamente, mediante la promulgación y comunicación de su compromiso con el respeto a los derechos humanos.

Pregunta 1.5.3. ¿Cree usted que la empresa mantiene condiciones laborales seguras y no dañinas para la salud?

Tabla 32
Condiciones laborales seguras

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	32.74%
No	76	67.26%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Los resultados obtenidos en esta pregunta, deben ser tomados en cuenta por la empresa; pues el 67% de sus empleados considera que no trabaja dentro de un ambiente seguro para su salud; y aunque existan campañas de

seguridad ocupacional y capacitaciones al respecto, es necesario realizar más acciones que permitan dar garantía a los empleados sobre las condiciones laborales en las que se desarrollan a diario.

Pregunta 1.5.4. ¿Cree usted que la empresa ha desarrollado políticas de protección contra el acoso sexual?

Tabla 33
Políticas contra el acoso sexual

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	8.85%
No	103	91.15%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Más del 90% de las encuestas no cree que dentro de la empresa existan políticas que permitan identificar y detener el acoso sexual o cualquier tipo de conductas de ésta índole. Por lo que CDE EP debe trabajar en la generación de normas que prevengan actos no deseados de esta naturaleza y que se consideran como una manifestación de la discriminación de género y como una forma específica de violencia.

Enfoque grupos de interés (empleados)

Pregunta 1.6.1. ¿Cree usted que la empresa implanta políticas que apoyan el equilibrio entre la vida familiar y la profesional?

Tabla 34
Políticas de equilibrio entre la vida familiar y profesional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	17.70%
No	93	82.30%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: El índice de encuestados que considera que la empresa no apoya el equilibrio familiar y profesional es elevado, lo que se traduce como una falta de preocupación de la empresa por mejorar la calidad de vida de sus empleados, más allá del trabajo. Este aspecto es clave en RSE, ya que una gestión responsable se enfoca en atender los requerimientos de los stakeholders de la organización, en este caso de sus empleados y las necesidades de ellos por lograr un equilibrio entre su trabajo y su familia.

Pregunta 1.6.2. ¿Cree usted que la empresa ofrece horarios flexibles a sus trabajadores?

Tabla 35
Horarios flexibles

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	17.70%
No	93	82.30%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: En sintonía con la pregunta anterior, el 82% de los encuestados considera que la empresa no le permite la oportunidad de manejar sus horarios de acuerdo a sus necesidades; esta rigurosidad percibida por los encuestados, puede deberse en gran parte a que, por ser una empresa pública, debe acatar las disposiciones que vienen dadas por la Administración Central del Estado y que limitan el accionar de la organización en cuanto a flexibilidad de horas de ingreso o salida.

Pregunta 1.6.3. ¿Cree usted que la empresa ofrece remuneraciones adecuadas a sus empleados?

Tabla 36
Remuneraciones adecuadas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	66	58.41%
No	47	41.59%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Los resultados obtenidos en esta pregunta son favorables, pues el 58% de los encuestados afirma estar conforme con el salario percibido y lo considera justo frente a las labores y responsabilidades que maneja.

Pregunta 1.6.4. ¿Cree usted que la empresa realiza acciones para mejorar el clima laboral interno?

Tabla 37
Mejora del clima laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	19.47%
No	91	80.53%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Solamente el 19% de los encuestados considera que la empresa realiza acciones para mejorar el clima laboral, el 81% restante denota que existe un gran malestar de los empleados en cuanto al ambiente generado por las emociones

de los miembros de la organización; lo que a largo plazo podría ocasionar un bajo rendimiento en las actividades diarias encomendadas.

Pregunta 1.6.5. ¿Cree usted que la empresa está comprometida con sus empleados (formación, desarrollo profesional, generan empleo fijo, les ofrecen beneficios sociales)?

Tabla 38
Compromiso con los empleados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	15.93%
No	95	84.07%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Este resultado es alarmante ya que el 84% de los empleados no cree que la empresa esté comprometida con ellos y sus necesidades, pues la inestabilidad laboral que ha existido en los últimos tiempos, la falta de programas de capacitación y el bajo índice de ascensos profesionales en la organización han hecho que los encuestados no se sientan protegidos ni seguros dentro de la empresa.

Pregunta 1.6.6. ¿Cree usted que las políticas de la empresa animan a los empleados a que desarrollen sus destrezas y carreras?

Tabla 39
Políticas para el desarrollo de los empleados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	7.96%
No	104	92.04%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: El 92% de los encuestados no considera que la empresa apoye el desarrollo de sus destrezas, lo que ocasiona que la mayoría de empleados no se sientan animados por dar valor agregado a su trabajo ya que podrían considerarse subestimados.

Pregunta 1.6.7. ¿Cree usted que la gerencia de la empresa se ocupa principalmente de las necesidades y requerimientos de los empleados?

Tabla 40
Compromiso de la alta gerencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	15.93%
No	95	84.07%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Esta pregunta podría considerarse el resumen de todas las anteriores, pues la mayoría de los empleados (el 84%) no considera ser escuchado y atendido por la empresa, no cree que sus necesidades sean escuchadas y asumidas; lo que podría ocasionar que no se sientan parte de la empresa y por ende no se empoderen con sus objetivos y metas. Es claro que el plan de RSE de CDE EP debe enfocarse mucho en este punto.

Pregunta 1.6.8. ¿Cree usted que las decisiones gerenciales relacionadas con los empleados suelen ser justas?

Tabla 41
Decisiones gerenciales justas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	19.47%
No	91	80.53%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: En sintonía con los anteriores resultados obtenidos en las preguntas de este enfoque, la mayoría de los empleados no considera justas las decisiones gerenciales, así el 81% no cree que ser considerado al momento de la toma de decisiones en los niveles jerárquicos superiores; y solamente el 19% está de acuerdo en que la Gerencia toma decisiones imparciales.

Valoración sobre la dimensión económica

Enfoque instrumental

Pregunta 2.1.1. ¿Cree usted que la empresa trata de obtener el máximo beneficio de su actividad?

Tabla 42
Obtener el máximo beneficio

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	51.33%
No	55	48.67%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Aunque los resultados son muy parejos, el 51% de los encuestados concuerda en que la empresa trabaja para obtener el mayor resultado económico de sus actividades; sin embargo, es preocupante que el 49% considere que CDE EP no busca mejorar sus ingresos; por lo tanto, es necesario empoderar al personal para lograr la búsqueda conjunta de la consecución de los objetivos empresariales y por ende la generación de mayor beneficio económico.

Pregunta 2.1.2. ¿Cree usted que la empresa trata de obtener un crecimiento económico a largo plazo?

Tabla 43
Crecimiento económico a largo plazo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	68	60.18%
No	45	39.82%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Más del 50% de los empleados considera que la empresa se encamina en la búsqueda de un crecimiento económico a largo plazo; sin embargo, existe un 40% cuya percepción es contraria, y con quienes se debe trabajar a quienes se debe enfocar los esfuerzos de empoderamiento, al igual que en la pregunta anterior, para que se comprometan a trabajar en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Pregunta 2.1.3. ¿Cree usted que la empresa controla sus costos de operación de manera eficiente?

Tabla 44
Control eficiente de los costos operativos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	19.47%
No	91	80.53%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Es grande la diferencia porcentual entre los empleados que consideran que la empresa no maneja de forma eficiente sus costos y los que consideran que si lo hace; pues el 81% de los encuestados tiene la percepción de que los gastos de operación no son controlados de manera adecuada, lo que a su vez se traduciría en un bajo margen de ganancias o utilidades. Por lo tanto, es importante el trabajo en conjunto que permita la generación de ideas y de proyectos que permitan minimizar los gastos operativos y por ende incrementar los ingresos empresariales.

Pregunta 2.1.4. ¿Cree usted que la empresa invierte el capital de manera correcta?

Tabla 45
Inversión adecuada de capital

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	25.66%
No	84	74.34%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)
Elaboración propia

Análisis: En esta pregunta se ha logrado validar que, el 74% de los encuestados no cree que el capital de la empresa sea invertido eficientemente; lo que denota una baja credibilidad en la gestión correcta de los recursos; por lo que podría considerarse como necesario que en CDE EP se transparente y justifiquen las inversiones que se realizan, y se promueva la participación de todos los niveles en la toma de decisiones gerenciales.

Productos y servicios de calidad

Pregunta 2.2.1. ¿Cree usted que la empresa ofrece servicios de mayor calidad que la competencia?

Tabla 46

Servicios de mayor calidad que la competencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	14.16%
No	97	85.84%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)
Elaboración propia

Análisis: Solamente el 14% de los empleados cree que CDE EP ofrece mejores servicios que sus competidores, y el 86% restante concuerda en que la competencia lleva ventaja en este aspecto; por lo tanto, se debería trabajar en buscar mejoras en los procesos que permitan garantizar la calidad de los servicios ofertados y de este modo la imagen de la empresa ante los consumidores.

Pregunta 2.2.2. ¿Cree usted que la empresa ofrece calidad y seguridad en sus servicios?

Tabla 47

Calidad y seguridad en los servicios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	31.86%
No	77	68.14%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)
Elaboración propia

Análisis: En sintonía a la pregunta anterior, la mayoría de los empleados no considera que los servicios prestados por la empresa sean de calidad y seguros; lo que podría tomarse como una oportunidad para empoderar a los empleados y hacerlos partícipes del mejoramiento de los procesos, con el fin de ofrecer servicios más eficientes y competitivos en el mercado actual.

Pregunta 2.2.3. ¿Cree usted que la empresa ofrece servicios más responsables que los de otras empresas?

Tabla 48
Servicios más responsables

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	14.16%
No	97	85.84%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Solamente el 14% de los encuestados concuerda en que los servicios ofertados por CDE EP son más responsables que los de la competencia; esto puede deberse a la falta de comunicación interna sobre el accionar responsable de la empresa en sus actividades, o en su defecto a la falta de proyectos de RSE que generen una huella positiva a nivel social, medioambiental y económico en la comunidad.

Grupos de interés (cliente)

Pregunta 2.3.1. ¿Cree usted que la empresa ofrece la posibilidad de realizar reclamos?

Tabla 49
Soluciones ágiles y oportunas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	92	81.42%
No	21	18.58%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Los resultados de esta pregunta denotan que más del 80% del personal conoce sobre la existencia de un área específica dentro de la empresa para la recepción de reclamos, concordando que en la empresa si ofrece a sus clientes la posibilidad de realizar quejas o requerimientos.

Pregunta 2.3.2. ¿Cree usted que la empresa busca dar soluciones de forma ágil y resolver los reclamos oportunamente?

Tabla 50
Información clara y veraz

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	23.01%
No	87	76.99%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Si bien la mayoría de empleados reconocía que CDE EP brinda la posibilidad de realizar reclamos a sus empleados, el alto porcentaje de encuestados que no creen que la empresa busca dar soluciones a los reclamos de los clientes, denota tal vez la falta de comunicación interna que permita a los empleados conocer el trabajo que realizan las otras áreas, en este caso la Dirección de Canales y Servicio al cliente; por lo que es necesario trabajar en campañas de difusión que socialicen a nivel interno, las responsabilidades y actividades que realizan cada una de las direcciones o áreas de la empresa, en su búsqueda de la mejora de la calidad de los servicios.

Pregunta 2.3.3. ¿Cree usted que la empresa da información clara y veraz sobre los servicios que presta?

Tabla 51

Posibilidad de realizar reclamos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	52.21%
No	54	47.79%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Aunque los resultados son casi parejos, más del 50% de los empleados concuerda en que la empresa brinda información veraz al cliente; sin embargo, se debe trabajar para que este porcentaje sea aún mayor de modo que la percepción de transparencia crezca y por ende la confiabilidad de la organización.

Pregunta 2.3.4. ¿Cree usted que la satisfacción del cliente es muy importante para la empresa?

Tabla 52

Importancia de la satisfacción del cliente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	59.29%
No	46	40.71%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: El 59% concuerda en que para CDE EP es importante la satisfacción del cliente, sin embargo, un 41% aún no está convencido de esto; por lo tanto, es necesario dedicar más esfuerzos a una prestación eficiente de los servicios que garantice los derechos de los consumidores.

Pregunta 2.3.5. ¿Cree usted que CDE EP es reconocida como una empresa respetada y digna de confianza?

Tabla 53

Reconocimiento como empresa respetada

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	3.54%
No	109	96.46%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: La presente pregunta está muy ligada a las preguntas relacionadas a la prestación de servicios confiables y de calidad; pues el 96% de los empleados considera que, en la actualidad, CDE EP no es considerada como una empresa confiable en la prestación de servicios; por lo que es necesario trabajar arduamente en la creación de una imagen corporativa positiva que genere respeto y confianza en sus stakeholders, iniciando por los grupos de interés primarios internos (empleados) para de esta manera extenderse a los clientes y comunidad en general.

Valoración sobre la dimensión ambiental**Protección del medio ambiente**

Pregunta 3.1.1. ¿Cree usted que la empresa desarrolla actividades en defensa del medio ambiente?

Tabla 54

Actividades en defensa del medio ambiente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	26.55%
No	83	73.45%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: El resultado obtenido en esta pregunta denota que los empleados en su mayoría no perciben que la empresa realice actividades en prevención o cuidado del medio ambiente; pues no consideran que existe una preocupación por un desarrollo sostenible, donde el crecimiento económico esté sintonizado al respeto ambiental del medio en el que se desenvuelve la empresa; por tal razón es importante, iniciar con la comunicación y difusión del compromiso empresarial en torno a este tema y la generación de programas de reciclaje y difusión de la importancia del consumo responsable.

Pregunta 3.1.2. ¿Cree usted que la empresa reduce el consumo de recursos hídricos (agua)?

Tabla 55

Reducción de consumo de recursos hídricos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	9.73%

No	102	90.27%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: El 90% de los encuestados considera que la empresa no reduce el consumo de los recursos hídricos; esto puede deberse a que en la actualidad no existen campañas de consumo responsable por lo que el personal no percibe que la empresa esté haciendo algo para difundir el ahorro del agua.

Pregunta 3.1.3. ¿Cree usted que la empresa reduce el consumo de recursos energéticos (luz)?

Tabla 56

Reducción de consumos de recursos energéticos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	8.85%
No	103	91.15%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Muy similar a la pregunta anterior, en esta el 91% de los encuestados tampoco considera que la empresa no reduce el consumo de los recursos eléctricos; ya que no existen campañas de consumo responsable de luz por lo que el personal no percibe que la empresa esté haciendo algo para difundir el ahorro de este recurso.

Pregunta 3.1.4. ¿Cree usted que la empresa reduce el consumo de insumos como el papel, cartón, sobres y fundas plásticas?

Tabla 57

Reducción de consumo de insumos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	7.08%
No	105	92.92%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: La misma tendencia que en las dos preguntas anteriores de este apartado, más del 90% de los empleados no percibe que la empresa maneje de manera adecuada los insumos como el papel, cartones o fundas; y que no existen campañas de reciclaje o de reducción del consumo que permitan empoderar a los empleados con el consumo responsable de este tipo de consumibles.

Pregunta 3.1.5. ¿Conoce usted si la empresa posee programas de reciclaje e intentan minimizar los impactos medioambientales adversos?

Tabla 58
Posee programas de reciclaje

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	8.85%
No	103	91.15%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: El 91% de los empleados están de acuerdo en que CDE EP no ha realizado o comunicado la ejecución de programas de reciclaje para minimizar los impactos ambientales; por lo que es indispensable que este punto sea tomado en cuenta durante el diseño del Plan de RSE para la empresa.

Pregunta 3.1.6. ¿Cree usted que la empresa reduce sus emisiones contaminantes, como CO2?

Tabla 59
Reducción de emisiones contaminantes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	7.96%
No	104	92.04%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Más del 90% de los encuestados no creen que CDE EP se preocupe por reducir las emisiones contaminantes; este alarmante resultado puede ser consecuencia de la falta de una política para el manejo y reducción de emisiones de gas como el CO2 de los vehículos, puesto que el equipamiento necesario para realizarlo tendría un alto costo; sin embargo se podrían realizar convenios con empresas municipales como la Agencia Metropolitana de Tránsito para llevar a cabo acciones que permitan prevenir una emisión indiscriminada de contaminantes de los automotores utilizados por la empresa.

Comunicación ambiental

Pregunta 3.2.1. ¿Cree usted que la empresa comunica a sus clientes sus prácticas ambientales?

Tabla 60
Comunicación de prácticas ambientales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	1.77%
No	111	98.23%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: El 98% de los encuestados concuerda en que la empresa no comunica las prácticas ambientales a sus clientes; esto se debe a que actualmente en CDE EP no existe una cultura de cuidado del medio ambiente ya que no existen programas ni proyectos que promulguen el cuidado y preservación del mismo; además que, no existe la suficiente comunicación o difusión interna sobre las acciones que se realizan en favor del espacio en el que se desarrolla la vida de los seres vivos.

Pregunta 3.2.2. ¿Cree usted que la empresa realiza campañas internas de comunicación para empoderar a los empleados con el cuidado del medio ambiente?

Tabla 61
Campañas de comunicación ambiental

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	1.77%
No	111	98.23%
Total	113	100%

Fuente: Encuesta de percepción de RSE en CDE (2019)

Elaboración propia

Análisis: Al igual que en la pregunta de comunicación de prácticas ambientales a sus clientes, en esta pregunta el 98% de los empleados cree que no existen campañas de difusión del cuidado del medio ambiente; por lo que la mayoría del personal no se siente comprometido con el consumo responsable o el manejo adecuado de los desechos. Así este punto se vuelve clave para cambiar el paradigma actual con el que se maneja la empresa en temas de medio ambiente y pasar a una gestión diferente que se enfoque en la preservación del entorno en el que se desenvuelve la empresa.

En resumen, tras los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de las tres dimensiones se establece lo siguiente:

Análisis resultados dimensión económica: La mayoría de las preguntas de esta dimensión obtuvieron resultados de percepción negativa por parte de los empleados; en resumen, los colaboradores creen que la empresa no invierte de forma eficiente sus recursos y que existe un control adecuado de los costos de operación; por lo que sus servicios son de menor calidad que la competencia. Los resultados denotan que los empleados no están conformes con las administraciones de la empresa; esto puede deberse al alto índice de rotación de autoridades que existe en la empresa, lo que no ha permitido estrechar los vínculos entre el nivel jerárquico superior y el personal; además, de la pérdida de continuidad de gestión

en cada proceso de cambio; lo que incide altamente de forma negativa en el progreso económico empresarial.

Análisis resultados dimensión social: Es la dimensión que alcanzó mejores resultados de percepción; pese a que el criterio general es que la alta gerencia no se preocupa por las necesidades o requerimientos de los empleados, también creen que la empresa proporciona un trato justo a los colaboradores sin discriminación de sexo, religión, raza u origen. Sin embargo; los criterios generados por los colaboradores en la encuesta, también denotan que sienten que a la empresa le falta definir políticas que garanticen la protección en el trabajo, como por ejemplo: políticas contra el acoso laboral y sexual, políticas para equilibrar la vida laboral y personal, entre otras.

Análisis resultados dimensión ambiental: Todas las preguntas obtuvieron resultados negativos; la percepción general de los empleados es que la empresa no trabaja en la protección del medio ambiente ni se preocupa por su preservación; esto concuerda con la realidad, ya que en la actualidad CDE EP no lleva a cabo proyectos de cuidado del medio ambiente y las pocas campañas comunicaciones que existían sobre este tema han desaparecido con el paso del tiempo y no han causado impacto alguno en los colaboradores.

Capítulo quinto

Plan de Responsabilidad Social Empresarial para CDE EP

Más allá del papel de impulsor y difusor -en temas de RSE- que tiene la administración pública, la perspectiva de ente ejecutor que gestione y aplique planes de RSE debe ser considerado con una mayor relevancia, debido a que las entidades estatales prestan sus servicios y se deben a los ciudadanos; por lo que, necesitan ser cada vez más eficientes, éticas y transparentes en sus actividades; además que, actúan en un entorno social y ambiental que deben no solo respetar sino mejorar, al mismo tiempo que velar por el desarrollo profesional y personal de sus empleados. Y para conseguirlo necesitan ejecutarse de manera clara y real planes de RSE alcanzables medibles y que generen beneficios visibles para todos su *stakeholders*.

En el diseño del Plan de RSE para CDE EP se implementó como metodología un plan estratégico ya que, por sus características de adaptabilidad a diferentes contextos, en el caso de CDE EP permitirá una integración entre lo estratégico y lo operativo, en concordancia con la estrategia trazada.

Como se pudo validar en el marco metodológico del Capítulo 2, el camino para diseñar un plan estratégico que pretenda generar líneas de acción y pautas de orientación para el futuro, implica desarrollar un proceso de análisis, evaluación y diagnóstico de la situación actual de la empresa, para en base a esto definir actuaciones que permitan superar y mejorar la realidad actual, dando respuesta o solución a los problemas encontrados.

Y es precisamente este camino el que se siguió en el diseño del Plan de RSE de CDE, ya que con la información levantada a través de diferentes técnicas de recolección de datos, se logró establecer la situación actual de la empresa en temas de RSE e identificar los problemas críticos que decantaron en el fracaso del Plan de RSE de CDE del 2012; y, en base a esto se generó una estrategia que conllevó a la formulación de 7 objetivos (1 general y 6 específicos) y los métodos a utilizar para priorizar las acciones, recursos y responsabilidades para lograr el resultado esperado, como se puede evidenciar en el Gráfico 4.

Así, una de las bases en las que se diseñó este plan de Responsabilidad Social Empresarial fue la definición de la misión, visión y valores como una hoja de ruta en la que se estableció la situación actual de la empresa en temas de RSE, a dónde se quiere

llegar y los acciones que permitirán lograrlo. Así mismo, se generó una estrategia de sustentabilidad como valor agregado para marcar la diferencia como empresa y para identificar nuevas oportunidades a fin de asegurar el bienestar de los stakeholders. Por esta razón el eje central del presente Plan de RSE para CDE EP se fundamentó en concretar una política y acciones como forma de expresar el compromiso de la organización ante las partes interesadas, en este caso sus empleados.

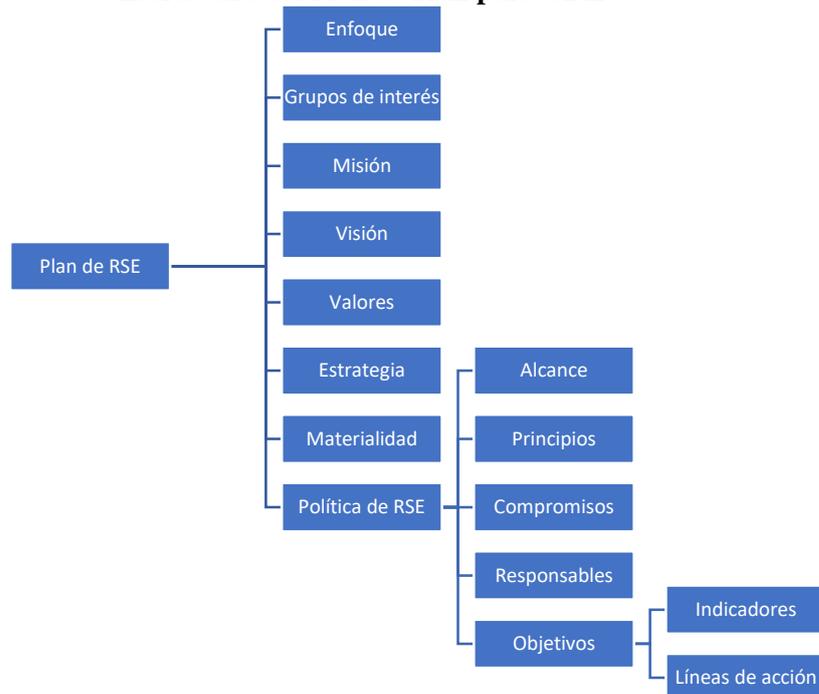
Gráfico 4
Diseño del Plan de RSE para CDE



Fuente y elaboración propia

Y en resumen la estructura del Plan de RSE diseñado para CDE queda definido de la siguiente manera:

Gráfico 5
Estructura del Plan de RSE para CDE



Fuente y elaboración propia

1. Enfoque

El Plan de RSE para CDE EP se basa en el enfoque político – ciudadanía corporativa; ya que se considera a CDE EP como una empresa parte de la sociedad que, más allá de la generación de riqueza, deberá participar en el ámbito social contribuyendo voluntariamente al desarrollo y bienestar de su entorno.

2. Grupos de interés

Basándose en la esfera de influencia, y considerando que la principal estrategia para una correcta implementación de la RSE en una empresa, es que debe considerarse la organización desde adentro hacia afuera; en este Plan de RSE, para CDE EP es prioritario enfocarse y trabajar en estrechar las relaciones con los empleados, atendiendo sus necesidades y haciéndolos partícipes en la toma de decisiones; para crear su empoderamiento con las metas de la empresa, y por ende el desarrollo de la misma. Para hacerlo se han establecido medios de comunicación constante que fomente el diálogo abierto, y una política enfocada al bienestar de los colaboradores, el clima laboral y el desarrollo personal.

3. Misión

Garantizar la calidad de los servicios ofertados, generando el máximo valor a los clientes a través del empoderamiento del personal que labora en la organización, haciéndolos partícipes en la toma de decisiones y atendiendo en todo momento sus necesidades y requerimientos.

4. Visión

Ser una empresa pública referente en administración interna responsable, con énfasis en la generación de trabajo de calidad y en la búsqueda del equilibrio de la vida laboral y personal de sus empleados, con el fin de lograr su empoderamiento con los objetivos institucionales y de esta manera convertirse en modelo de gestión del talento humano.

5. Valores

- Responsabilidad en la administración y gestión de recursos
- Respeto y consideración a las necesidades y requerimientos de los empleados
- Desarrollo personal y profesional del capital humano
- Conducta ética e integridad en el accionar de sus empleados
- Transparencia de información a la ciudadanía

6. Estrategia de sustentabilidad

Generar valor agregado y crear fidelización de los clientes a través de una gestión responsable de los recursos que genere un crecimiento económico de la empresa en armonía con el desarrollo integral de los empleados y el cuidado del medio ambiente.

7. Materialidad

A través del levantamiento de información, *focus group*, aplicación de encuestas y entrevistas; se ha logrado definir la materialidad de CDE EP y determinar los aspectos claves en los que la organización debe enfocarse y actuar para alcanzar la estrategia de sustentabilidad planteada:

- Bienestar y desarrollo de los empleados.
- Difusión y empoderamiento de la RSE.
- Integridad y ética en el accionar.
- Publicación de información veraz y de memorias de sostenibilidad.

8. Política de RSE

Correos del Ecuador entiende la RSE como una potente herramienta para desarrollar procesos más eficientes, transparentar sus actividades con los *stakeholders* y reducir la posibilidad de impactos negativos sobre la sociedad y el medio ambiente. Para conseguirlo, ha definido un plan con objetivos en los que se han integrado aspectos éticos, medioambientales y sociales enfocados a cubrir las demandas y necesidades de sus empleados.

En base a esto, la política de RSE definida a continuación pretende ser el preámbulo de un marco de referencia para la definición e implementación de actividades que permitan generar valor para todos los *stakeholders*; por lo que debe ser tomada como el paso inicial y la base sobre la que se desarrolle un nuevo paradigma de administración, en el que el crecimiento económico de la empresa vaya en armonía con el desarrollo integral de sus empleados y la sociedad, a la vez que se respete y proteja el medio ambiente.

Por tanto, esta política define -primordialmente- los compromisos de CDE EP en relación con sus empleados, dentro de un marco de integridad, ética empresarial y respeto al medio ambiente, como aportación de valor agregado a la ciudadanía a la que se debe por su naturaleza de empresa pública. Así, su marco de actuación se fundamenta en el desarrollo de actividades internas enfocadas a empoderar a los empleados con la RSE y hacerlos partícipes activos de los proyectos que se vayan a desarrollar, buscando en primera instancia la mejora de su entorno laboral, el equilibrio de la vida familiar y

profesional, el fomento de un consumo responsable y la transparencia de las acciones empresariales en todos los niveles.

a) Alcance

La Política de RSE es aplicable a todas las direcciones, gerencias, sucursales y agencias que integran la Empresa Pública Correos del Ecuador a nivel nacional. En consecuencia, todos los empleados de la organización tienen la obligación de conocer y cumplir las directrices planteadas en la esta política; de manera especial los funcionarios del nivel jerárquico superior, ya que por su rol tienen mayor influencia para promoverla activamente y supervisar su práctica o cumplimiento.

b) Principios

La política de RSE está alineada al Código de Conducta y al Estatuto Orgánico de CDE EP; por lo que los principios que la rigen son los siguientes:

- Transparencia, para ofrecer información veraz y clara
- Anticorrupción, para ser éticos en todos los niveles de actuación de la organización
- Justicia social, para luchar contra todo tipo de discriminación que se pueda dar dentro de la organización
- Consumo responsable, para proteger y cuidar el medio ambiente
- Autoevaluación, para evaluar constantemente el desempeño y avances de la organización en temas de RSE

c) Compromisos

A fin de cumplir con los principios planteados en el presente Plan de RSE, se ha definido la práctica de los siguientes compromisos:

- Rendición de cuentas con información confiable y veraz
- Conducta ética e íntegra
- Mejora de las relaciones con los empleados
- Mejores prácticas de gobierno corporativo
- Conservación y promoción del medio ambiente
- Generación de memorias de sostenibilidad

d) Responsables

En este plan se propone que el Directorio que rige a CDE EP disponga la creación de un comité de RSE conformado por funcionarios del jerárquico superior, así como representantes de los empleados administrativos y operativos. Para el presente plan, se sugiere la designación de al menos los siguientes representantes:

- Delegado de la Máxima Autoridad
- Delegado de la Dirección de Talento Humano
- Delegado de la Dirección Jurídica
- Delegado de la Dirección de Comunicación
- Delegado de la Dirección Financiera
- Delegado de la Dirección Administrativa
- Delegado de la Dirección Operativa
- Representante de la asociación de empleados
- Representante del sindicato de trabajadores

e) **Objetivos**

En esta fase de la Política de RSE se definen los objetivos a alcanzar, en base a las problemáticas encontradas durante el levantamiento de información y análisis de la situación actual de la empresa. Partiendo de que no existe evidencia de que el Plan de RSE 2012 tenga objetivos y líneas de acción definidas; los objetivos aquí planteados, se orientaron en cubrir los retos actuales y las falencias de la RSE que se tuvo en años anteriores; y su diseño se apoyó en objetivos planteados por otras empresas públicas en sus memorias de sostenibilidad, como por ejemplo: Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador (EP PETROECUADOR 2017) y la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP 2017); adaptándolos a los recursos y necesidades institucionales.

Cabe aclarar que, en base a la definición establecida por Chaparro (2015) en su libro “Dirección por objetivos” sobre que un objetivo es un resultado deseado y medible cuantitativa o cualitativamente, los objetivos aquí planteados son del tipo cualitativos ya que están relacionados y orientados a la percepción y comportamiento de los empleados de CDE EP:

Así; se lograron definir los siguientes objetivos:

Objetivo General

OG: Integrar la RSE como modelo de gestión empresarial; mediante la consolidación de un Plan Estratégico que incorpore la creación de valor para todos los grupos de interés, teniendo en cuenta criterios económicos, sociales y ambientales.

Objetivos Específicos

OE1: Incrementar el nivel de conocimiento y de credibilidad de la RSE en la empresa; mediante la difusión de buenas prácticas y el establecimiento de proyectos donde los empleados sean partícipes de actividades vinculantes a la gestión responsable.

OE2: Difundir el compromiso de una actuación responsable para generar confianza en la sociedad, situando a los empleados en el centro de su propósito; mediante la socialización del Código de Ética de la empresa y el desarrollo de campañas comunicacionales.

OE3: Promover un buen clima laboral que genere relaciones de fidelidad y compromiso con los empleados de la empresa; mediante programas motivacionales o de integración, y a través de la creación de canales de comunicación bidireccionales con la alta gerencia, que permita expresar sus necesidades y la atención directa de las mismas.

OE4: Fomentar una cultura de consumo responsable de los recursos (agua, electricidad) y la reducción del uso de insumos (papel, cartón, sobres y fundas plásticas); mediante la creación e implementación de programas de reciclaje y campañas comunicacionales para el empoderamiento de los empleados con el cuidado del medio ambiente.

OE5: Transparentar la actuación de la empresa ante sus stakeholders externos; mediante la publicación de memorias de sostenibilidad, de información veraz sobre los servicios que se ofrecen y el estado de los paquetes que se gestionan.

OE6: Potenciar el apoyo a las causas sociales que la empresa realiza con la paquetería rezagada, mediante el empoderamiento de la alta gerencia en estas actividades y la socialización de proyectos de esta índole a todos los empleados de la empresa; para que la empresa sea percibida como una organización identificada con las necesidades sociales.

A continuación, se expone la tabla de objetivos con los indicadores establecidos, métodos y frecuencias:

Tabla 62
Tabla de indicadores Plan de RSE para CDE

Objetivo	Indicador				
	Indicador	Sentido	Fórmula	Frecuencia	Método
OE1: Incrementar el nivel de conocimiento y de credibilidad de la RSE en la empresa	Porcentaje de empleados con conocimientos en temas de RSE	Ascendente	$\frac{\sum \text{empleados encuestados aprobados}}{\text{total de empleados encuestados}}$	Anual	Aplicación de encuesta con línea con preguntas enfocadas a medir el nivel de conocimiento de los empleados en temas de RSE
	Porcentaje de empleados empoderados con la RSE	Ascendente	$\frac{\sum \text{empleados encuestados aprobados}}{\text{total de empleados encuestados}}$	Anual	Aplicación de encuesta con línea con preguntas enfocadas a medir la percepción de la RSE en la empresa
OE2: Difundir el compromiso de una actuación responsable para generar confianza en la sociedad	Porcentaje de empleados sancionados por temas de ética	Descendente	$\frac{\sum \text{empleados sancionados por temas de ética}}{\text{total de empleados sancionados}}$	Mensual	Clasificación de las sanciones aplicadas a los empleados de la empresa, para determinar las derivadas por temas de ética
OE3: Promover un buen clima laboral que genere relaciones de fidelidad y compromiso con los empleados de la empresa	Porcentaje de empleados que han participado en programas de formación y capacitación	Ascendente	$\frac{\sum \text{empleados capacitados}}{\text{total de empleados}}$	Anual	Cuantificar el número de empleados que han participado y aprobado en los programas de capacitación del plan anual de capacitación de la empresa
	Porcentaje de empleados desvinculados de la empresa por renuncia voluntaria	Descendente	$\frac{\sum \text{empleados que han renunciado}}{\sum \text{total de empleados}}$	Mensual	Cuantificar el número de empleados cuya renuncia se dio por motivos de mal clima laboral
	Porcentaje de sugerencias de empleados, atendidas por la alta gerencia	Ascendente	$\frac{\sum \text{número de sugerencias atendidas}}{\sum \text{total de sugerencias realizadas}}$	Anual	Manejo de un buzón electrónico para la recepción de sugerencias y necesidades de empleados a la alta gerencia
	Porcentaje de empleados que perciben tener trato y retribuciones adecuadas por parte de la alta gerencia	Ascendente	$\frac{\sum \text{número de encuestas con resultados positivos}}{\sum \text{total de encuestas aplicadas}}$	Anual	Aplicación de encuestas para medir la percepción de los empleados respecto a la comunicación y atención de sus necesidades por parte de la alta gerencia
OE4: Fomentar una cultura de consumo responsable de los	Porcentaje de Kw/h reducidos al mes	Descendente	$\frac{\sum \text{de kw/h consumidos al mes}}{\text{Promedio anual de consumo electricidad}}$	Mensual	Revisión mensual de las planillas del servicio de electricidad y tabulación de consumos

Objetivo	Indicador				
	Indicador	Sentido	Fórmula	Frecuencia	Método
recursos (agua, electricidad) y la reducción del uso de insumos (papel, cartón, sobres y fundas plásticas)	Porcentaje de m3 de agua reducidos al mes	Descendente	$\frac{\Sigma \text{ de m3 consumidos al mes}}{\text{Promedio anual de consumo de agua}}$	Mensual	Revisión mensual de las planillas del servicio de agua potable y tabulación de consumos
	Porcentaje remas de papel y sobres solicitados a la Bodega de Suministros de la empresa	Descendente	$\frac{\Sigma \text{ de resmas y sobres solicitadas a la Bodega}}{\text{Promedio anual de resmas y sobres entregados}}$	Mensual	Consolidado de solicitudes de suministros realizadas por las diferentes dependencias de la empresa a la bodega de suministros
	Porcentaje cartones solicitados a la Bodega de Suministros de la empresa	Descendente	$\frac{\Sigma \text{ de cartones solicitadas a la Bodega}}{\text{Promedio anual de cartones entregados}}$	Mensual	Consolidado de solicitudes de suministros realizadas por las diferentes dependencias de la empresa a la bodega de suministros
	Porcentaje de fundas plásticas solicitadas a la Bodega de Suministros de la empresa	Descendente	$\frac{\Sigma \text{ de fundas plásticas solicitadas a la Bodega}}{\text{Promedio anual de fundas plásticas entregadas}}$	Mensual	Consolidado de solicitudes de suministros realizadas por las diferentes dependencias de la empresa a la bodega de suministros
	OE5: Transparentar la actuación de la empresa ante sus stakeholders externos	Número de informes relacionados a la RSE publicados y divulgados con los stakeholders	Ascendente	<i># de informes publicados</i>	Anual
OE6: Potenciar el apoyo a las causas sociales que la empresa realiza con la paquetería rezagada	Número de donaciones realizadas a instituciones sin fines de lucro	Ascendente	<i># de donaciones realizadas</i>	Anual	Verificación de procesos de donaciones a instituciones sin fines de lucro

Fuente y elaboración propia

f) Líneas estratégicas de actuación

En este apartado del Plan de RSE para CDE se describen cómo se van a conseguir los objetivos planteados, mediante la definición de líneas de acción que se debe seguir. Así las acciones descritas a continuación tienen la suficiente flexibilidad para adaptarse a cambios que se puedan producir dentro de la empresa o el entorno.

Tabla 63
Líneas de acción Plan de RSE para CDE

Objetivo General: Integrar la RSE como modelo de gestión empresarial; mediante la consolidación de un Plan Estratégico que incorpore la creación de valor para todos los grupos de interés, teniendo en cuenta criterios económicos, sociales y ambientales.		
Objetivo	Acciones	Responsable
OE1	Asegurar la motivación, el compromiso y el apoyo de la alta gerencia, en la implementación de proyectos de RSE; exhibiendo los beneficios e impacto positivo que una administración responsable puede generar en la empresa.	Comité de RSE de CDE EP
	Identificar la importancia que tiene la RSE para CDE EP, verificar su estado actual y establecer perspectivas; para de este modo conocer las limitaciones y potencialidades que se tendrán durante la aplicación de un Plan de RSE.	Comité de RSE de CDE EP
	Difundir a través de medios digitales información básica de RSE, así como buenas prácticas de instituciones estatales y los beneficios que genera el cambio de paradigma a una administración responsable y crecimiento sostenible.	Dirección de Comunicación
	Diseñar y poner en marcha planes de capacitación en línea, enfocados a los empleados de la empresa, para empoderarlos en temas relacionados a la ética, la anti-corrupción y al consumo responsable de recursos en su lugar de trabajo.	Dirección de Comunicación y Dirección de Talento Humano
	Estimular la participación de los empleados en los proyectos de RSE que el Comité defina para CDE EP, mediante incentivos de flexibilidad laboral en compensación a su intervención activa en los programas desarrollados.	Comité de RSE de CDE EP
OE2	Actualizar y socializar el Código de Ética de la empresa.	Comité de RSE de CDE EP
	Establecer y aprobar mecanismos que permitan al personal identificar y denunciar cualquier práctica que vaya en contra del Código de Conducta de CDE EP.	Comité de RSE de CDE EP
	Establecer y aprobar políticas que permitan identificar y denunciar los actos de corrupción en todos los niveles de CDE EP.	Comité de RSE de CDE EP
	Diseñar campañas comunicacionales para difundir las políticas y mecanismos desarrollados por el Comité de RSE respecto a una actuación ética.	Dirección de Comunicación
	Hacer pública la gestión de la empresa en este ámbito; a través de la difusión de las prácticas, acciones internas y avances alcanzados por CDE EP en temas de anti-corrupción, ética, consumo y actuación responsable.	Dirección de Comunicación
OE3	Establecer mecanismos para evaluar y velar el respeto a los derechos humanos dentro de la empresa e instaurar medios para la denuncia y atención de reclamos a vulnerabilidades de este tipo.	Comité de RSE de CDE EP
	Establecer un mecanismo de comunicación eficiente con la alta gerencia, mediante el cual los empleados de la empresa puedan realizar denuncias, reportar abusos o expresar sus necesidades, requerimientos y sugerencias; con la seguridad de que serán escuchados de manera oportuna y activa.	Comité de RSE de CDE EP
	Fomentar el crecimiento profesional de los empleados de la empresa; a través de planes de capacitación enfocados a la	Dirección de Talento Humano

Objetivo General: Integrar la RSE como modelo de gestión empresarial; mediante la consolidación de un Plan Estratégico que incorpore la creación de valor para todos los grupos de interés, teniendo en cuenta criterios económicos, sociales y ambientales.		
Objetivo	Acciones	Responsable
	actualización de conocimientos, para de esta manera mantener un buen nivel de eficiencia individual y colectiva.	
	Fomentar iniciativas, procedimientos, herramientas o mecanismos que permitan el aprovechamiento real del capital intelectual y favorezcan la promoción profesional; a través de un plan de igualdad que permita que todos los funcionarios ocupen cargos de acuerdo a sus conocimientos, competencias y destrezas.	Dirección de Talento Humano
	Mejorar el entorno laboral en la empresa para lograr la retención del talento humano; a través del diseño e implementación de mecanismos o políticas que se enfoquen en la promulgación de un trato adecuado y digno, la organización de jornadas formativas que permitan la integración de los funcionarios en todos los niveles y la difusión de la existencia de horarios flexibles para la conciliación de la vida laboral y personal.	Dirección de Talento Humano
	Realizar campañas comunicacionales internas de difusión del compromiso que ha asumido la empresa con respecto a: la igualdad de género, el respeto a los derechos humanos, el compromiso del desarrollo profesional, la escucha activa de las necesidades de los empleados, y la preocupación de generar seguridad y salud ocupacional.	Dirección de Comunicación
OE4	Modernizar el sistema de iluminación de la empresa a través de la introducción de lámparas de bajo consumo y LED en todas sus agencias y locaciones; con la finalidad de reducir el consumo energético.	Dirección Administrativa
	Promulgar e incentivar el uso de documentación digital, para reducir el consumo de papel en la empresa.	Dirección de Comunicación
	Realizar campañas para difundir una conciencia medioambiental, para comunicar y empoderar a los empleados con una nueva actitud ante la vida preocupada por la conservación del medio ambiente y la mejora del estado del mismo.	Dirección de Comunicación
	Mejorar y retomar los proyectos emblemáticos del Plan de RSE anterior, respecto a las campañas de reciclaje y consumo responsable de agua / luz.	Comité de RSE de CDE EP
	Desarrollar proyectos de reciclaje en el que todas las áreas sean partícipes activos de los mismos.	Comité de RSE de CDE EP
OE5	Difundir y publicar a través de la página web, información relevante, veraz y confiable sobre las actividades desarrolladas por la empresa.	Dirección de Comunicación
	Asumir el compromiso de elaborar y publicar anualmente las acciones que la empresa está desarrollando en relación a la RSE (memorias de sostenibilidad).	Comité de RSE de CDE EP
	Facilitar información completa y veraz, cada vez que los <i>stakeholders</i> de la empresa lo requieran, para esto se deben establecer mecanismos de comunicación bidireccional y activa, que a través de un formulario de contacto permita a los grupos de interés puedan realizar consultas o presentar sus necesidades y requerimientos.	Dirección de Comunicación
	Diseñar e implementar mecanismos para el diálogo y la mejora de la relación con los grupos de interés, que no esté solo basada en la provisión de información y consulta; sino en el establecimiento de alianzas y compromisos.	Comité de RSE de CDE EP
	Adoptar de forma voluntaria, compromisos, normas y directrices basadas en la transparencia empresarial, implementadas por otras empresas, adaptándolas al giro de negocio de CDE EP.	Comité de RSE de CDE EP
OE6	Definir políticas anti-corrupción que fomente el manejo adecuado y honesto de la paquetería rezagada.	Dirección de Talento Humano

Objetivo General: Integrar la RSE como modelo de gestión empresarial; mediante la consolidación de un Plan Estratégico que incorpore la creación de valor para todos los grupos de interés, teniendo en cuenta criterios económicos, sociales y ambientales.		
Objetivo	Acciones	Responsable
	Definir y formalizar el procedimiento mediante el cual CDE EP done a organizaciones benéficas o no gubernamentales de ayuda social, la paquetería rezagada, en busca del bienestar social de la comunidad en la que opera.	Comité de RSE de CDE EP
	Difundir interna y externamente los proyectos sociales llevados a cabo por la empresa, con el fin de evidenciar las acciones que CDE EP está llevando en pro del bienestar común, y de este modo empoderar al personal y demás grupos de interés con causas de este tipo.	Dirección de Comunicación

Fuente y elaboración propia

Conclusiones

El reto de las empresas de la administración pública es adaptarse a las demandas de los ciudadanos, buscando la excelencia y transparencia en la gestión de los recursos; por lo tanto la realización del presente trabajo permitió a través de la autoevaluación y el levantamiento de información, determinar los aspectos clave para que CDE EP inicie el cambio hacia una gestión sostenible, enfocada en primera instancia en la preocupación y atención a las necesidades de sus stakeholders internos (empleados).

El objetivo general de la investigación se alcanzó mediante el análisis de CDE EP con el cual se logró establecer su nivel de madurez en temas de gestión responsable, y las razones por las cuales los proyectos y acciones de RSE llevadas a cabo en el pasado no fueron perdurables en el tiempo; así en base a esta información, se diseñó un Plan de RSE real y alcanzable, basado en una política con acciones aplicables dentro de la administración pública.

Pese a que en el año 2012 CDE EP se trazó como meta alcanzar el desarrollo sostenible para lo cual creó un Área de RSE; la documentación levantada permitió identificar que en la actualidad los proyectos y programas desarrollados ya no se encuentran vigentes desde el año 2016, entre otros aspectos debido a: el bajo nivel de compromiso de los directivos para apoyar estos temas, la falta de establecimiento de objetivos alcanzables, la informalidad en la designación de responsabilidades dentro de los proyectos, la inexistencia de memorias de sostenibilidad y falta de definición de indicadores para autoevaluarse; por lo que el diseño del Plan de RSE del presente trabajo se enfocó en trazar una hoja de ruta que cubra estas problemáticas y definir actividades que sean aplicables y sostenibles en el tiempo.

El éxito del Plan de RSE diseñado en este trabajo dependerá del nivel de compromiso que la alta gerencia asuma en este aspecto para apoyar la formación de un Comité de RSE (multidisciplinario) cuyos primeros esfuerzos se enfoquen en lograr una correcta implementación interna teniendo como centro la mejora de la vida laboral de sus empleados, para empoderarlos y luego extender las acciones hacia el exterior de la empresa.

De la encuesta interna llevada a cabo en la empresa, se pudo evidenciar que existe un alto porcentaje de personal cuya percepción es que sus necesidades no son escuchadas ni atendidas por la alta gerencia, por lo que su confianza en la empresa y en su desarrollo

es muy baja; pues, se denota que más del 50% de los empleados no cree que la empresa se preocupe por mejorar el ambiente laboral o por equilibrar la vida personal y profesional de sus funcionarios; ya que desde su perspectiva no sienten que exista un compromiso por parte de CDE EP en la búsqueda del desarrollo de las destrezas o desarrollo profesional de sus colaboradores.

Con la encuesta aplicada también se logró conocer que los empleados de CDE EP tienen la percepción de que la empresa no camina hacia un crecimiento sostenible debido a que no creen que CDE EP esté realizando acciones en pro del bienestar social o de la preservación del medio ambiente.

Las reuniones mantenidas con funcionarios del nivel jerárquico superior en las cuales se aplicó la herramienta de autoevaluación del Pacto Global, permitieron denotar que si bien la empresa trabaja de una manera responsable en un nivel medio (se obtuvo un promedio general de 53%) faltan generar procesos y mecanismos a través de los cuales se formalice el compromiso empresarial de apostar por un desarrollo sostenible.

En ausencia de memorias de sostenibilidad, una organización puede iniciar con una divulgación mínima de información sobre las acciones que realiza enfocadas a la RSE; por lo tanto, CDE EP podría evidenciar su interés por asumir compromisos en esta materia, a través de publicaciones realizadas en la página web, donde los stakeholders puedan informarse sobre los avances que la empresa está realizando para lograr el crecimiento sostenible y para convertirse en una empresa transparente, veraz y confiable.

El establecimiento de indicadores ligados a los objetivos del Plan de RSE para CDE EP, permitirá a la empresa medir su estatus, verificar los avances e identificar las áreas donde aún no se registra progreso, para enfocar mayores esfuerzos y mejoras continuas a las acciones ya implementadas.

Además de medir la consecución de los objetivos a través de los indicadores, es necesario llevar a cabo autoevaluaciones periódicas, como la aplicación de la herramienta del Pacto Global, ya que esto le permitirá a CDE EP conocer su nivel general en aplicación de la RSE en su gestión; y con cuyos resultados se podrán tomar acciones y generar proyectos en búsqueda de un desarrollo sostenible.

Recomendaciones

Para asegurar el éxito de la implementación de un Plan de RSE en CDE EP es necesario que el Directorio y la Gerencia General de la empresa permitan la conformación de un Comité de RSE multidisciplinario, donde se tengan actores de todas las áreas, pero sobre todo un representante de la alta gerencia, con poder de decisión para la definición, desarrollo e implementación de proyectos de responsabilidad social dentro de la organización.

Se deberán dar las facilidades necesarias a los miembros del Comité de RSE de la empresa, con el fin de que las responsabilidades definidas dentro del Plan de RSE no interfieran con sus obligaciones laborales y viceversa, solo de esta manera se puede lograr un compromiso real por parte del personal para la búsqueda del desarrollo sostenible de CDE EP.

Se recomienda realizar mejoras continuas en las acciones ya implementadas en el Plan de RSE, se deberán aplicar encuestas y autoevaluaciones periódicas que permitan al Comité de RSE conocer el avance que está teniendo la empresa en el ámbito de la gestión responsable y el desarrollo sostenible, para de este modo identificar en qué áreas se deben incrementar esfuerzos o cambiar de estrategias.

Es recomendable buscar y analizar mecanismos de búsqueda de financiamiento externo para la implementación de proyectos que demanden inversión financiera; de esta manera se podría exteriorizar el compromiso de CDE EP por buscar que el crecimiento económico de la empresa vaya en sintonía con el bienestar social y la preservación del medio ambiente.

Se recomienda que todas las actividades realizadas por CDE EP en temas de RSE sean difundidas a través de los diferentes medios de comunicación con los que cuenta la empresa, para llegar a la mayor cantidad de stakeholders posibles, con la posibilidad de que el medio de comunicación sea bidireccional y poder obtener retroalimentaciones por parte de ellos; por lo tanto, es muy importante que el Comité de RSE conformado esté consciente de que solo con la comunicación clara y la publicación de memorias o informes de sostenibilidad se logrará crear una imagen corporativa confiable.

Lista de referencias

- Accountability. “El compromiso de los stakeholders.” *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*, 2006.
- Acuña, Andrea Paola. *La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos*. Trabajo, Trelew: Universidad Nacional del Sur, 2012.
- Alvarado, Alejandro, Enrique Bigné, y Rafael Currás. “Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial: Una clasificación con base en su racionalidad.” *Estudios Gerenciales 115*: 115-137, 2011.
- Atehortúa, Federico Alfonso. “Responsabilidad social empresarial: entre la ética discursiva y la Racionalidad técnica.” *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 2008: 125-139, 2008.
- Bernal, César A. *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación, 2010.
- Bonilla, Elssy, y Penélope Rodríguez. *Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Grupo editorial norma, 2005.
- Bowen, Howard R. *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa, 1953.
- Buenaventura, Martha Lucía. “Correos del Ecuador Comprometido con la Responsabilidad Social Empresarial.” *Urakuinda*: 6-8, 2012.
- Cajiga, Juan Felipe. “El concepto de Responsabilidad Social Empresarial.” México: Centro mexicano para la filantropía, 2013.
- Canales, Manuel. *Metodologías de investigación social*. Santiago de Chile: Lom Ediciones, 2006.
- Cancino, Christian, y Mario Morales. *Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago de Chile, 2008.
- Canyelles, Josep María. “Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas.” *Revista de Contabilidad y Dirección*: 77-103, 2011.
- CNT. *CNT Responsabilidad Social*. <https://corporativo.cnt.gob.ec/responsabilidad-social/> (último acceso: 25 de 03 de 2019).
- Comisión de las Comunidades Europeas. *LIBRO VERDE Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: COM(2001), 2001.
- Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible. Gobierno de Chile. “Plan de Acción Periodo 2015-2018 .” Santiago: Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2015.
- Correos del Ecuador. *Correos del Ecuador*. 31 de Marzo de 2019. <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp->

- content/uploads/downloads/2019/04/Literal_b2_Distributivo_de_personal-2019-MAR.pdf (último acceso: 2019 de Abril de 12).
- . “Correos del Ecuador”. <https://www.correosdeecuador.gob.ec/responsabilidad-social/> (último acceso: 25 de 04 de 2019).
- . *Correos del Ecuador CDE E.P.* 2016. <https://www.correosdeecuador.gob.ec/correos-del-ecuador-a-traves-del-tiempo/> (último acceso: 24 de Abril de 2019).
- Cueto, Carlos. *Análisis de La Responsabilidad Social Corporativa de las grandes ciudades en España*. Madrid: 3Ciencias, 2014.
- Cueto, Carlos, y Marta de la Cuesta. *La Administración Pública de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2017.
- De Acevedo, Enrique Moreno. *Gestión de Empresas Públicas*. Documento para discusión, Banco Interamericano de Desarrollo, 2016.
- de Luis-Conti, Benigno Maújo. “La Responsabilidad Social en la Administración Pública.” Tesis doctoral, Madrid, 2015.
- Del Arco, Pablo. *Sistema Iberoamericano de Responsabilidad Social Empresarial*. 27 de Noviembre de 2016. <http://sirse.info/la-responsabilidad-social-en-las-empresas-publicas/> (último acceso: 22 de Noviembre de 2018).
- Economía Circular . *Economía Circular* . s.f. https://economiecircular.org/wp/?page_id=62 (último acceso: 25 de 03 de 2019).
- Ecuador. “Código del Trabajo.” Registro Oficial Suplemento 167, 16 de Diciembre de 2005.
- . “Código Orgánico Ambiental.” Registro Oficial Suplemento 983, 12 de Abril de 2017.
- . “Constitución de la República de Ecuador.” Registro Oficial 449, 20 de Octubre de 2008.
- . “Decreto Ejecutivo 324.” Registro Oficial 184, 03 de Mayo de 2010.
- . “Ley de Gestión Ambiental.” Registro Oficial Suplemento 418, 10 de Septiembre de 2004.
- . “Ley General de los Servicios Postales.” Registro Oficial Suplemento 603, 07 de Octubre de 2015.
- . “Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.” Registro Oficial 444, Mayo de 10 de 2011.
- . “Ley Orgánica de Empresas Públicas.” Registro Oficial Suplemento 48, 16 de Octubre de 2009.

- . “Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.” Registro Oficial Suplemento 337, 18 de Mayo de 2004.
- . “Ley Orgánica del Servicio Público.” Registro Oficial Suplemento 294, 6 de Octubre de 2010.
- . “Registro Oficial.” Registro Oficial 947, 10 de Marzo de 2017.
- Empresa Pública Correos del Ecuador. *Correos del Ecuador*. <https://www.correosdeecuador.gob.ec/objetivos/> (último acceso: 20 de Marzo de 2019).
- EPMAPS. *Memoria de Sostenibilidad EPMAPS*. Memoria, Quito: EPMAPS, 2017.
- España. “Ley de Economía Sostenible 2/2011.” Madrid: Boletín Oficial de Estado, 4 de Marzo de 2011.
- ExpokNews. *EXPOKNEWS Comunicación de Sustentabilidad y RSE*. s.f. <https://www.expoknews.com/definicion-y-principios-de-ciudadania-corporativa/> (último acceso: 20 de Marzo de 2019).
- Fernandez, Ricardo. *Responsabilidad Social Corporativa*. San Vicente: Editorial Club Universitario, 2009.
- Forética. *Forética*. <https://foretica.org/sobre-foretica/> (último acceso: 15 de 02 de 2019).
- Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra. “Guía para implementar planes de actuación de RSE en PYMES de Navarra.” Pamplona: Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra, 2010.
- Fundación Garrigues. “Estrategias de responsabilidad social en empresas públicas.” Madrid: Fundación Garrigues, 2012.
- Garriga, Elisabet, y Domènec Melé. “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory.” *Journal of Business Ethics*: 51-71, 2004.
- González. “La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa.” *VERITAS*: 205-224, 2007.
- González, Jesús. *Modelo de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial para el sector de la logística y el transporte*. Tesis doctoral, Cataluña: Universidad Politécnica de Cataluña, 2012.
- Granda, Germán. *Forética*. 29 de Enero de 2019. <https://foretica.org/2019-cinco-tendencias-para-el-cambio-que-queremos-ver/> (último acceso: 3 de Febrero de 2019).
- GRI. *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Guía, GRI, 2000.
- Grupo CRASA. *CRASA*. 22 de Noviembre de 2010. <http://crasa.com.mx/que-dice-iso-26000-de-la-esfera-de-influencia/> (último acceso: 2019 de Mayo de 27).

- Jaramillo, Hernán. *Derecho Ecuador*. 24 de Noviembre de 2005. <https://www.derechoecuador.com/la-administracion-publica> (último acceso: 23 de Marzo de 2019).
- Langlois, Alejandro. *Comunicación de Responsabilidad & Sustentabilidad Empresarial*. 15 de Abril de 2015. <https://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/la-reveladora-historia-de-howard-bowen-el-padre-de-la-rse> (último acceso: 2019 de Febrero de 2).
- Lima, Mariana, y Marcelo Fernando López. “Alianza para el Desarrollo Iniciativas de Reducción de la Pobreza Eficientes y Sostenibles a Través de una Cooperación Innovadora entre ONG, PERSONAS, Sector Público y Universidades del Ecuador.” Madrid: Consultoría, 2012.
- Melé, Domènec. “Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías.” *Ekonomiaz*: 50-67, 2007.
- Melle, Mónica. “La responsabilidad social en el sector público.” *Revista de Responsabilidad Social Empresarial*: 17-43, 2014.
- Ministerio de Finanzas. “Ministerio de Economía y Finanzas.” 31 de Marzo de 2019. <https://www.finanzas.gob.ec/catalogo-de-instituciones-y-entidades-operativas-desconectadas-del-sector-publico/> (último acceso: 15 de Abril de 2019).
- Montero, Maryelis. “La Responsabilidad Social y la Norma ISO 26000.” *Formación Gerencial*: 102-119, 2012.
- Muñoz, Juan Martín. “Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC).” *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 2013: 76-88.
- Nieto, Diana Mireya, Josefa Melgar, y Nancy A. Coronel. “Cómo medir la percepción de la Responsabilidad Social Corporativa en la industria de dispositivos médicos.” México, 2015.
- Organización Internacional de Normalización. “ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social.” Ginebra: Secretaria Central de ISO, 2010.
- ORSE, CSR EUROPE, FORÉTICA. “Diálogo con los grupos de interés.” Guía práctica, 2009.
- Pacto Global Red Ecuador. *Pacto Global Red Ecuador*. 2017. <http://www.pactoglobal-ecuador.org/red-pacto-global-ecuador/> (último acceso: 2019 de Marzo de 20).
- Pérez, Andrea. *Estudio de la imagen de Responsabilidad Social Corporativa: formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros*. Artículo, Santander: Universidad de Cantabria, 2011.
- Pérez, José Antonio. *Valoración de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) por la demanda hotelera*. Tesis doctoral, Castellón de la Plana: Tesis Doctoral, 2016.
- Preziosa, María Marta. *La definición de "Responsabilidad Social Empresarial" como tarea filosófica*. Valparaíso, 2005.

- PriceWaterhouseCoopers. "Ley de Economía Sostenible. Implicaciones para las empresas en materia de Buen Gobierno, Sostenibilidad y Cambio Climático." Madrid: PwC, 2011.
- Saiz, Verónica. *Teoría de los Stakeholders. Una herramienta que facilita una gestión ética de la RSE.* Artículo, Buenos Aires: Pontificia Universidad Católica Argentina, 2012.
- Tamayo, Mario. *El proceso de la investigación científica.* México: Limusa, 2007.
- Tapella, Esteban. *El mapeo de los actores clave.* Documento de trabajo, Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba, 2007.
- Tinoco, Ulises Antonio, León Julio Arango, y Óscar Benavides. "Evolución, aproximación al concepto y teorías de la Responsabilidad Social Empresarial." *Revisa Panorama Económico*: 189-220, 2012.
- Torresano, Mónica. "Estudio de Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador - 2012." Estudio, 2012.
- Unidad de Responsabilidad Social Empresarial. "Diseño estratégico de la RSE." La Paz: Dirección de Comunicación CEPB, 2015.
- Vivanco, Manuel. *Muestreo estadístico, diseño y aplicaciones.* Santiago de Chile: Universitaria, 2005.
- Witker, Jorge. "El holding como instrumento de control y coordinación de las empresas públicas; su eventual aplicabilidad a la realidad jurídico-económica de México." *Boletín mexicano de derecho comparado*: 105-118, 1979.

Anexos

A. Formato de autoevaluación – Pacto Global

PACTO GLOBAL - MODELO DE AUTOEVALUACIÓN					
No	Concepto evaluado	Calificación	Promedio	Calificación en porcentaje	Entrevistado
Principio No. 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos a nivel internacional.					
1	Periódicamente se aplican mecanismos en la empresa con el propósito de evaluar y vigilar que se respeten los derechos humanos de los trabajadores				Director de Talento Humano
2	Periódicamente se aplican mecanismos para la difusión de los derechos humanos con el personal de la empresa, la comunidad, los proveedores y otras partes interesadas				Director de Talento Humano
3	Se tienen establecidos mecanismos para evaluar si las decisiones que toma la empresa impactan, tanto positiva como negativamente, los derechos humanos de los trabajadores y partes interesadas				Director de Talento Humano
4	Se tienen establecidos los medios en la empresa para la atención de los reclamos de violaciones los derechos humanos en la empresa				Director de Talento Humano
5	Se tienen establecidos mecanismos para mejorar el cumplimiento y respeto de los derechos humanos de los trabajadores y de las partes interesadas				Director de Talento Humano
Principio No. 2: Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de abusos a los derechos humanos.					
6	Se tiene establecidos mecanismos para determinar y vigilar que no se realicen en la empresa acciones de violación de los derechos humanos en forma directa				Director de Talento Humano
7	Se tiene establecidos mecanismos en la empresa para determinar y vigilar que no se compren o contraten bienes o servicios de proveedores que realizan acciones de violación de los derechos humanos (complicidad beneficiosa)				Director Administrativo
8	Se tiene establecidos mecanismos en la empresa para determinar y vigilar que no se realizan acciones de violación de los derechos humanos en la comunidad en la que se pertenece (complicidad silenciosa)				Director de Talento Humano
Principio No. 3: Las empresas deben respetar la libertad de asociación sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.					
9	¿Se cuentan con mecanismos en la empresa (políticas, programas, sistemas de administración, etc.) que protejan la libertad de asociación y sindical independientes a la legislación local?				Director de Talento Humano

PACTO GLOBAL - MODELO DE AUTOEVALUACIÓN					
No	Concepto evaluado	Calificación	Promedio	Calificación en porcentaje	Entrevistado
10	¿Cuenta con los mecanismos para demostrar que los trabajadores cuentan con la libertad para formar y unirse al sindicato de su elección sin temor a ser intimidados o a sufrir represalias?				Director de Talento Humano
11	¿Se reconocen a los sindicatos o representantes de los trabajadores para realizar con ellos la negociación colectiva de las condiciones y metas del trabajo?				Director de Talento Humano
12	¿Se utilizan los convenios o contratos colectivos de trabajo como medio de información sobre los términos y condiciones laborales, así como para reforzar las relaciones entre los contratantes y empleados?				Director de Talento Humano
13	¿Se tienen mecanismos para determinar la eficacia de las acciones establecidas en este principio?				Director de Talento Humano
Principio No. 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio.					
14	¿Se cuenta en la empresa con mecanismos de información sobre políticas establecidas en contra del cualquier tipo de trabajo forzoso u obligatorio?				Director de Talento Humano
15	¿Los empleados conocen los términos y condiciones del servicio para el que fue contratado, así mismo, es de su conocimiento la naturaleza voluntaria del trabajo y la libertad de abandonarlo, en apego a los procedimientos adecuados para este fin?				Director de Talento Humano
16	¿Se cuentan con mecanismos para que cualquier trabajador denuncie condiciones de trabajo forzoso u obligatorio (ejemplo: amenazas de despido, solicitud de depósitos o garantías para realizar el trabajo, condiciones inadecuadas de trabajo que pongan en riesgo su integridad)?				Director de Talento Humano
17	¿Se cuentan con mecanismos para verificar que el salario otorgado se encuentra dentro de los límites establecidos en la regulación laboral?				Director de Talento Humano
18	¿Se cuentan con mecanismos para vigilar las condiciones laborales, el análisis de la información obtenida y la implantación de acciones correctivas, preventivas o de mejora con el propósito de mejorar el cumplimiento de este principio?				Director de Talento Humano
Principio No. 5: Las empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.					
19	¿Se tiene establecidos en la empresa mecanismos y políticas para que sólo se contraten niños que tengan la edad mínima para trabajar según las leyes y regulaciones nacionales?				Director de Talento Humano

PACTO GLOBAL - MODELO DE AUTOEVALUACIÓN					
No	Concepto evaluado	Calificación	Promedio	Calificación en porcentaje	Entrevistado
20	¿Si es el caso, se tienen establecidos mecanismos para que los niños trabajen solo las horas establecidas en las leyes y regulación nacional?				Director de Talento Humano
21	¿Cuentan con programas o apoyos para que los niños continúen sus estudios, reciban capacitación o asesoramiento (incluyendo, si es necesario a los padres del menor)?				Director de Talento Humano
22	¿Cuentan con programas de capacitación y/o auditoría para los proveedores de la empresa con respecto a que estas apoyen que se elimine el trabajo infantil?				Director de Talento Humano
Principio 6: Promover la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.					
23	En los procesos de gestión del personal se tienen mecanismos que previenen la discriminación, la supervisan y le dan seguimiento, a fin de evitarla en todas sus formas				Director de Talento Humano
24	En el proceso de selección y contratación del personal se evita la discriminación por edad, religión, raza, género, opinión política, nacionalidad, etc.				Director de Talento Humano
25	En el proceso de administración de sueldos y promociones al personal se mantiene una política de igualdad de oportunidades considerando las competencias.				Director de Talento Humano
26	En los programas de capacitación y desarrollo del personal se mantiene la igualdad de oportunidades considerando las competencias				Director de Talento Humano
27	Existen mecanismos de revisión periódicos que aseguren la no discriminación del personal en cualquiera de sus formas				Director de Talento Humano
28	Se cuenta con indicadores que muestren la igualdad de oportunidades en aspectos de género, edad, etc.				Director de Talento Humano
Principio 7: Apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.					
29	Se cuenta con una política de prevención de impacto al medio ambiente.				Director de Talento Humano
30	Los proyectos o actividades susceptibles de causar impacto al medio ambiente se encuentran sometidos al sistema de evaluación periódica correspondiente.				Director de Talento Humano
31	Se adoptan medidas para prever el gasto excesivo de energía y agua en el desarrollo de sus actividades				Director Administrativo
32	Se tienen identificadas las áreas y procesos críticos en materia de impacto ambiental, se cuenta con medidas preventivas.				Director de Talento Humano
33	Las medidas preventivas contemplan un sistema de indicadores para dar seguimiento periódico a su cumplimiento.				Director de Talento Humano
Principio 8: Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.					

PACTO GLOBAL - MODELO DE AUTOEVALUACIÓN					
No	Concepto evaluado	Calificación	Promedio	Calificación en porcentaje	Entrevistado
34	En los procesos y el manejo de productos existe una gestión responsable y ética con respecto a la salud, la seguridad y los aspectos ambientales.				Director de Talento Humano
35	En los procesos se mantiene una política de reciclaje en los materiales que utiliza.				Director de Talento Humano
36	En el enfoque medioambiental se contempla la creación de conciencia ambiental entre su personal				Director de Talento Humano
37	Se cuentan con la descripción de los impactos medioambientales de sus principales productos o servicios				Director de Talento Humano
38	El control de emisión de gases y sustancias perjudiciales previenen el impacto al medio ambiente				Director de Talento Humano
39	Se garantiza el manejo limpio en las cadenas de abastecimiento				Director de Talento Humano
40	Se aplican medidas correctivas al detectar alguna no conformidad en sus procesos críticos de impacto ambiental				Director de Talento Humano
41	Se mantienen registros de accidentes y multas por la falta de cumplimiento a las leyes y normas existentes				Director de Talento Humano
Principio 9: Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.					
42	Se está al tanto de los adelantos en la tecnología en materia ambiental para implementarla según las posibilidades de la empresa				Director de Talento Humano
43	Dentro de los planes a futuro se pretende cambiar los procesos o técnicas de manufactura hacia una tecnología más ecológicas.				Director de Tecnología
44	Se utilizan materiales biodegradables, y de reducidos niveles de toxicidad.				Director de Talento Humano
45	Se reutilizan materiales: Separando, tratando y recuperando los desperdicios y materiales útiles.				Director de Talento Humano
Principio 10: Las empresas deben actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.					
46	Se tienen identificados los procesos susceptibles de corrupción y cohecho				Gerente Administrativo Financiero
47	Los procesos cuentan con candados para evitar los sobornos y el cohecho				Gerente Administrativo Financiero
48	Existe una política que prevenga los actos de corrupción y se capacita al personal contra la corrupción y el soborno				Gerente Administrativo Financiero
49	Existen mecanismos de revisión internos que identifican los actos de corrupción y soborno del personal de manera periódica				Gerente Administrativo Financiero

PACTO GLOBAL - MODELO DE AUTOEVALUACIÓN					
No	Concepto evaluado	Calificación	Promedio	Calificación en porcentaje	Entrevistado
50	Se adoptan las medidas necesarias para corregir los actos de corrupción identificados en las revisiones				Director de Talento Humano

B. Formato de encuesta de percepción empleados en temas de RSE

C. ANEXO B. ENCUESTA PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE CDE EP EN TEMAS DE RSE				
1. DIMENSIÓN SOCIAL				
Enfoque	Pregunta	SI	NO	COMENTARIOS
1.1. Ético	1.1.1. ¿Cree usted que la empresa se preocupa de cumplir con sus obligaciones con los proveedores?			
	1.1.2. ¿Cree usted que la empresa se comporta éticamente / honestamente con sus clientes?			
	1.1.3. ¿Conoce usted el código de ética de la empresa?			
	1.1.4. ¿Cree usted que la empresa da prioridad a los principios éticos antes que al rendimiento económico?			
1.2. Grupos de interés (cliente)	1.2.1. ¿Cree usted que la empresa se preocupa por sus clientes, proporcionando información veraz y facilitando distintos canales de comunicación?			
	1.2.2. ¿Cree usted que la empresa trata los datos de los clientes de forma confidencial?			
	1.2.3. ¿Cree usted que la empresa ofrece servicios con precios justos?			
	1.2.4. ¿Cree usted que la empresa ofrece servicios confiables?			
	1.2.5. ¿Cree usted que la empresa, para la prestación del servicio, emplea procesos claros y fáciles de entender?			
1.3. Político	1.3.1. ¿Cree usted que la empresa se comunica de manera abierta y honesta con la comunidad local?			
	1.3.2. ¿Cree usted que la empresa apoya programas solidarios y de ayuda a colectivos desfavorecidos?			
	1.3.3. ¿Cree usted que la empresa contribuye a escuelas, hospitales y parques según las necesidades de la sociedad?			
	1.3.4. ¿Cree usted que la empresa contribuye a campañas y proyectos que fomentan el bienestar de la sociedad?			
	1.3.5. ¿Cree usted que la empresa colabora con sus competidores en proyectos de responsabilidad social?			
1.4. Sostenibilidad	1.4.1. ¿Cree usted que la empresa apoya a organismos no gubernamentales que trabajen en áreas problemáticas?			
	1.4.2. ¿Cree usted que la empresa realiza inversiones para crear oportunidades de empleo para las futuras generaciones?			
	1.4.3. ¿Cree usted que la empresa lleva a cabo proyectos de investigación y desarrollo para mejorar el bienestar de la sociedad en el futuro?			
	1.4.4. ¿Cree usted que la empresa hace contribuciones monetarias a instituciones de beneficencia?			
1.5. Respeto de DDHH	1.5.1. ¿Cree usted que en la empresa se trata a hombres y mujeres por igual?			
	1.5.2. ¿Cree usted que la empresa defiende el cumplimiento de los derechos humanos?			
	1.5.3. ¿Cree usted que la empresa mantiene condiciones laborales seguras y no dañinas para la salud?			
	1.5.4. ¿Cree usted que la empresa ha desarrollado políticas de protección contra el acoso sexual?			
1.6. Grupos de interés (empleados)	1.6.1. ¿Cree usted que la empresa implanta políticas que apoyan el equilibrio entre la vida familiar y la profesional?			
	1.6.2. ¿Cree usted que la empresa ofrece horarios flexibles a sus trabajadores?			

C. ANEXO B. ENCUESTA PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE CDE EP EN TEMAS DE RSE

	1.6.3. ¿Cree usted que la empresa ofrece remuneraciones adecuadas a sus empleados?			
	1.6.4. ¿Cree usted que la empresa realiza acciones para mejorar el clima laboral interno?			
	1.6.5. ¿Cree usted que la empresa está comprometida con sus empleados (formación, desarrollo profesional, generan empleo fijo, les ofrecen beneficios sociales)?			
	1.6.6. ¿Cree usted que las políticas de la empresa animan a los empleados a que desarrollen sus destrezas y carreras?			
	1.6.7. ¿Cree usted que la gerencia de la empresa se ocupa principalmente de las necesidades y requerimientos de los empleados?			
	1.6.8. ¿Cree usted que las decisiones gerenciales relacionadas con los empleados suelen ser justas?			
2. DIMENSIÓN ECONÓMICA				
Enfoque	Pregunta	SI	NO	COMENTARIOS
2.1. Instrumental	2.1.1. ¿Cree usted que la empresa trata de obtener el máximo beneficio de su actividad?			
	2.1.2. ¿Cree usted que la empresa trata de obtener un crecimiento económico a largo plazo?			
	2.1.3. ¿Cree usted que la empresa controla sus costos de operación de manera eficiente?			
	2.1.4. ¿Cree usted que la empresa invierte el capital de manera correcta?			
2.2. Productos y servicios de calidad	2.2.1. ¿Cree usted que la empresa ofrece servicios de mayor calidad que la competencia?			
	2.2.2. ¿Cree usted que la empresa ofrece calidad y seguridad en sus servicios?			
	2.2.3. ¿Cree usted que la empresa ofrece servicios más responsables que los de otras empresas?			
2.3. Grupos de interés (cliente)	2.3.1. ¿Cree usted que la empresa ofrece la posibilidad de realizar reclamos?			
	2.3.2. ¿Cree usted que la empresa busca dar soluciones de forma ágil y resolver los reclamos oportunamente?			
	2.3.3. ¿Cree usted que la empresa da información clara y veraz sobre los servicios que presta?			
	2.3.4. ¿Cree usted que la satisfacción del cliente es muy importante para la empresa?			
	2.3.5. ¿Cree usted que CDE EP es reconocida como una empresa respetada y digna de confianza?			
3. DIMENSIÓN AMBIENTAL				
Enfoque	Pregunta	SI	NO	COMENTARIOS
3.1. Protección del medio ambiente	3.1.1. ¿Cree usted que la empresa desarrolla actividades en defensa del medio ambiente?			
	3.1.2. ¿Cree usted que la empresa reduce el consumo de recursos hídricos (agua)?			
	3.1.3. ¿Cree usted que la empresa reduce el consumo de recursos energéticos (luz)?			
	3.1.4. ¿Cree usted que la empresa reduce el consumo de insumos como el papel, cartón, sobres y fundas plásticas?			

C. ANEXO B. ENCUESTA PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE CDE EP EN TEMAS DE RSE

	3.1.5. ¿Conoce usted si la empresa posee programas de reciclaje e intentan minimizar los impactos medioambientales adversos?			
	3.1.6. ¿Cree usted que la empresa reduce sus emisiones contaminantes, como CO2?			
3.2. Comunicación ambiental	3.2.1. ¿Cree usted que la empresa comunica a sus clientes sus prácticas ambientales?			
	3.2.2. ¿Cree usted que la empresa realiza campañas internas de comunicación para empoderar a los empleados con el cuidado del medio ambiente?			