

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**El involucramiento del personal en las actividades de responsabilidad social de las
empresas como un generador de sentido de pertenencia. Caso: Empresa Diners
Club del Ecuador.**

Autora: Corina Salomé Tobar Quevedo

27 de junio de 2014

CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Corina Salomé Tobar Quevedo, autor/a de la tesis intitulada *El involucramiento del personal en las actividades de responsabilidad social de las empresas como un generador de sentido de pertenencia. Caso: Empresa Diners Club del Ecuador* 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 magíster en Desarrollo de Talento Humano 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 los formatos virtual, electrónico, digital, 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.

Fecha: 03 de febrero de 2015

Firma:

Corina Salomé Tobar Quevedo

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**El involucramiento del personal en las actividades de responsabilidad social de las
empresas como un generador de sentido de pertenencia. Caso: Empresa Diners
Club del Ecuador.**

Autora: Corina Salomé Tobar Quevedo

Tutor: Magister Daniel Montalvo Figueroa

Quito – Ecuador

2014

Resumen

Las empresas buscan obtener el mayor rendimiento de su personal reflejado en sus resultados individuales y de equipo, para ello experimentan con una serie de estrategias relacionadas a la gestión del Talento Humano, una de las acciones es identificar el nivel de compromiso que tienen los colaboradores con la organización medido a través de herramientas relacionadas con el Engagement y también aplicar herramientas que apoyen para entender los niveles motivacionales de las personas y otras herramientas que provean información validada para el efecto.

Por otro lado está el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial, que viene siendo una estrategia que las organizaciones la vienen incorporando en su estrategia global como parte de su desarrollo de mediano y largo plazo, en temas relacionados a la marca, a las acciones, al medio ambiente a los cliente, a los colaboradores, entre otros stakeholders que son el centro de atención esencial para la implementación de un modelo de gestión de RSE.

La gestión de Talento Humano y de RSE se encuentra con un stakeholder en común que son las personas que forman parte de la empresa y por ende los dos enfoques o conceptos o metodologías deben llegar a unirse en dicho componente, es decir los colaboradores.

En base a lo anterior, el propósito de la investigación es validar que el personal que participa en proyectos, actividades o temas relacionados a la gestión de la responsabilidad social empresarial genere un nivel mayor de sentido de pertenencia y por ende se incrementa su nivel de compromiso con la organización a la que pertenece.

Dedicatoria

A mi esposo y a mis padres.

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a Dios por haberme guiado y fortalecido para culminar el presente trabajo de investigación; a mi esposo por su tiempo, apoyo incondicional y paciencia; a mis padres por siempre haberme dado su fuerza que me ha ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último a mi Tutor Daniel Montalvo quien supo dirigirme correctamente.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	14
1.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL	14
1.2 ENGAGEMENT	21
1.3 EL SENTIDO DE PERTENENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LAS EMPRESAS	29
1.4 MOTIVACIÓN Y TEORÍAS MOTIVACIONALES	31
CAPÍTULO II: DINERS CLUB DEL ECUADOR	40
2.1 LA ORGANIZACIÓN – GENERALIDADES	40
2.2 ENTORNO LABORAL	41
2.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	44
CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN - DINERS CLUB DEL ECUADOR	59
3.1 ESTUDIO DE COMPROMISO - DINERS CLUB DEL ECUADOR - 2013 - AON HEWITT	60
3.2 ESTUDIO DE R.S. COMO UN GENERADOR DE SENTIDO DE PERTENENCIA - DINERS CLUB DEL ECUADOR – 2014 - ENCUESTA	64
3.3 ESTUDIO DE R.S. COMO UN GENERADOR DE SENTIDO DE PERTENENCIA – DINERS CLUB DEL ECUADOR – 2014 – ENTREVISTA	77
3.4 TESTIMONIOS	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXOS	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	27
GRÁFICO 2	28
GRÁFICO 3	28
GRÁFICO 4	42
GRÁFICO 5	46
GRÁFICO 6	47
GRÁFICO 7	49
GRÁFICO 8	51
GRÁFICO 9	53
GRÁFICO 10	65
GRÁFICO 11	65
GRÁFICO 12	66
GRÁFICO 13	67
GRÁFICO 14	67
GRÁFICO 15	68
GRÁFICO 16	69
GRÁFICO 17	70
GRÁFICO 18	70
GRÁFICO 19	71
GRÁFICO 20	72
GRÁFICO 21	73
GRÁFICO 22	74
GRÁFICO 23	75
GRÁFICO 24	75

GRÁFICO 25	76
GRÁFICO 26	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	80
Tabla 2	81
Tabla 3	82
Tabla 4	83
Tabla 5	84
Tabla 6	85
Tabla 7	86

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social empresarial (RSE) forma parte de las políticas de muchas empresas a nivel mundial y en el caso de Diners Club del Ecuador no es la excepción. Muchos estudiosos han postulado una diversa gama de modelos de gestión que en efecto buscan reforzar aquellos discursos sociales como la RSE. Sin embargo, la mayor parte de investigaciones tienen que ver más con las acciones que la empresa realiza hacia stakeholders¹ como el estado, los accionistas, el medio ambiente, entre otros; no obstante, las repercusiones que generan dentro de las empresas aún requieren de un análisis más profundo.

Por ésta razón, ver a la responsabilidad social desde otra perspectiva se convierte en una propuesta diferente como por ejemplo analizar si incide en el sentido de pertenencia del personal de las empresas. Es por ello que el sentido de pertenencia como tal será examinado en ésta investigación en un contexto de responsabilidad social.

Generalmente, al sentido de pertenencia se lo relaciona más con aquella sensación de considerarse parte de un grupo, de una comunidad, de un equipo, de una sociedad, de una empresa o de una institución. Su origen, se manifiesta en la infancia cuando el ser humano entiende que pertenece a un grupo, en este caso a su familia. Por otro lado, también se lo puede visualizar como un factor que mueve la voluntad de las personas, o a ese deseo de hacer las cosas correctamente, de dedicarse y de ser creativo.

Asimismo, se cree que fomentar el sentido de pertenencia puede generar un buen *Engagement*² en el personal, y esto a su vez logra que ellos lleguen al tope en su escala de rendimiento, que no es más que la instancia en la que los empleados se sienten más comprometidos y contribuyen al éxito de la organización.

¹ Stakeholders, término en inglés cuya traducción es partes interesadas.

² Engagement, término en inglés cuya traducción es compromiso.

Ésta premisa se convierte en un factor clave en ésta investigación ya que fortalecer el sentido de pertenencia en el mundo empresarial puede ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos.

Con estos antecedentes, la pregunta central a ser dilucidada en la presente investigación será: ¿Es el involucramiento del personal en las actividades de responsabilidad social un generador de sentido de pertenencia? La hipótesis, de igual manera, es conocer si el involucrar al personal en las actividades de responsabilidad social es un factor que puede generar un sentido de pertenencia en los trabajadores.

Para comprobar la viabilidad de la hipótesis, se realizó un estudio de caso en la empresa Diners Club del Ecuador con un objetivo general y varios específicos. El objetivo general es comprobar si el involucramiento del personal en las actividades de responsabilidad social es un generador del sentido de pertenencia, y los objetivos específicos son plantear los factores que influyen en el sentido de pertenencia del capital humano de la empresa, detectar que factores son más significativos en la motivación del personal, conocer el grado de satisfacción de los trabajadores respecto al involucramiento en actividades de responsabilidad social empresarial en la compañía, y describir las características de los factores motivacionales relevantes para una gestión motivacional en la institución.

A la par, éste estudio demanda de un análisis investigativo y la metodología a emplearse será tanto descriptiva como analítica para que de ésta manera se obtengan resultados concisos que sirvan para sustentar la hipótesis. La información provendrá tanto de fuentes primarias como secundarias. La información de fuentes primarias se generará en ésta misma investigación ya sea con encuestas, entrevistas, estudios de caso, talleres, y otros elementos recabados directamente de la misma organización.

Los datos de fuentes secundarias provienen de varios autores de libros, revistas, documentos oficiales de instituciones públicas, normas técnicas, asesorías, informes técnicos, y de investigaciones de instituciones públicas o privadas.

Los límites y alcances de esta investigación estarán enfocados al escenario actual de la empresa Diners Club del Ecuador como tal pero los resultados no solo pueden ser empleados dentro de la compañía sino también puede servir como una guía para otras empresas que estén en la búsqueda de una estrategia que genere un sentido de pertenencia en el personal.

En el primer capítulo se presentan varios conceptos relativos a la responsabilidad social, el *Engagement*, el sentido de pertenencia y las diferentes teorías motivacionales. La idea fundamental es exponer estrategias que generen un sentido de pertenencia. Por ése motivo, hablar de responsabilidad social es vital ya que presenta la actividad que será el motor para conseguirlo. El *Engagement*, por otro lado, no es un concepto nuevo pero en éste capítulo se van a establecer estrategias que lo promuevan para así ayudar a la consecución de la idea primaria. Las teorías motivacionales de igual manera sirven para que se analice al colaborador más como un ser humano que como un objeto, el cual puede desarrollar un sentido de pertenencia para con su empresa si la misma emplea estrategias motivacionales adecuadas.

Más adelante, en el capítulo dos se expone un panorama general de la empresa Diners Club del Ecuador desde varias aristas como son sus generalidades, su entorno y la responsabilidad social cómo tema más importante a ser analizado. Tanto las generalidades de la empresa como el entorno de la misma serán analizadas en torno a su relación directa e indirecta con la responsabilidad social en la compañía. Éste es un capítulo de carácter informativo y dicha información es de dominio público y proviene de fuentes como los Informes de Sustentabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador.

En el capítulo tres se desarrolla un estudio investigativo que tiene como fin el determinar la percepción del colaborador en cuanto a temas como la responsabilidad social en Diners Club del Ecuador y varios factores como el sentido de pertenencia y el grado de satisfacción con respecto a su empresa. La información recabada será sustentada en base a datos estadísticos y que proviene directamente de las personas que laboran en Diners Club del Ecuador.

Como punto final, en el estudio también se expondrán las respectivas conclusiones y recomendaciones a las que se han llegado después de un análisis profundo y exhaustivo.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En éste acápite, el estudio explicará de manera conceptual temas como la responsabilidad social, el sentido de pertenencia, el compromiso y algunas teorías motivacionales inherentes. Citar éstos temas, tiene como finalidad dar un panorama sobre varios aspectos teóricos que permitirán sustentar el objetivo de ésta investigación.

1.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Antonio Vives plantea a la responsabilidad social como “una estrategia de gestión que implica un conjunto de prácticas responsables, adaptadas al contexto empresarial y económico, que respaldan el logro de la sostenibilidad financiera, social y ambiental de la empresa.”³ Partiendo de ésta premisa, en éste estudio se desarrollará un estudio inédito sobre los efectos de la estrategia de RSE en el personal de Diners Club del Ecuador, específicamente en su sentido de pertenencia.

Para que un colaborador desarrolle un sentido de pertenencia hacia su empresa, la compañía debe promover las estrategias y el ambiente adecuado. Desafortunadamente esto no siempre se lo vio así, ya que el único fin de las empresas era obtener réditos económicos a toda costa sin considerar otros factores como la satisfacción del cliente (externo). Más tarde se identificó que eso tampoco sería posible si el cliente interno (colaborador) no estaba a gusto en su lugar de trabajo.

Por ende, el término satisfacción laboral resalta en su importancia y por ello cabe citar una de las teorías más destacadas que fue propuesta por el psicólogo Edwin Locke, el cual la define como “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.⁴

³ Antonio Vives, *Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*, (Madrid: Cumpetere, 2011), 24.

⁴ Edwin A Locke, *The nature and causes of job satisfaction*, (Washington D.C.: Universidad de Maryland, 1976), 1300.

De ésta manera, la satisfacción laboral se convierte en uno de los generadores más importantes del sentido de pertenencia y el compromiso del personal. Las compañías, por lo tanto, van a buscar estrategias que generen satisfacción laboral y que a su vez que forjen un sentido de pertenencia. Una de las maneras de generar compromiso en el personal es cuando las instituciones toman en cuenta al personal en cualquier estrategia.

En vista de que hoy en día hay una clara preocupación de las empresas sobre el cuidado de la imagen que proyectan, la responsabilidad social cobra una gran relevancia. Puede convertirse en una política capaz de desarrollar varios sentimientos en el colaborador sobre su empresa y que cada uno es resultado de otro, como el orgullo de pertenecer a una organización que se preocupa por la sociedad, la satisfacción personal por participar en ese tipo de actividades, el deseo de compartir esas experiencias con otras personas, el compromiso, la lealtad, el sentido de pertenencia, etc.

Para forjar el sentido de pertenencia, se requiere de un proceso largo así como de ciertas condiciones como la cultura organizacional y el clima laboral, pero para perderlo basta con una acción negativa de la empresa que esté en contraposición con políticas como la ayuda al bien común por ejemplo. De hecho, es mucho más viable implementar una estrategia de RSE cuando se tiene una cultura organizacional sólida, que exprese intensamente sus valores empresariales, creencias y su grado de cohesión cultural. Todo esto a su vez facilitará la consecución de los objetivos organizacionales.

La responsabilidad social, como tal, no es un concepto nuevo sino más bien se ha manifestado en la humanidad desde tiempos ancestrales. Lógicamente que el término en sí se acercaba más a la caridad o a la filantropía, y se originó en otras circunstancias, pero ha sufrido una metamorfosis hasta llegar a su actual definición. En efecto, algunas culturas han modelado el concepto de responsabilidad social y la religión fue un factor determinante en este proceso.

La cultura romana, por ejemplo, dejó su legado en varias áreas y en lo social no fue la excepción. La escritora española Rosa Sanz Serrano realizó un análisis del gobierno del emperador romano Flavio Claudio Juliano, el cual condujo Roma del 361 al 363 D.C. y estableció varias disposiciones religiosas y culturales relacionadas a la responsabilidad social. Dichas disposiciones mostraron: “un interés por una vuelta a las raíces del paganismo, a su función social y a la caridad que los cristianos practicaban... pidiendo al sacerdocio moderación, bondad y humanidad”.⁵

De ésta manera, la evolución del término comienza desde el concepto de caridad y evolucionó hasta conocerla como filantropía, pero más tarde se empleó el término responsabilidad social. En el campo administrativo, la expresión a usar es responsabilidad social empresarial (RSE) o corporativa (RSC) y dista de la filantropía.

Corporativamente hablando, la Filantropía es el recurso dado a organizaciones humanitarias, personas o comunidades, directamente o a través de ONG's no lucrativas. El propósito específico es mejorar la existencia de los seres vivos, generalmente de las personas. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede definirse como la contribución activa y voluntaria de las empresas para el mejoramiento social, económico y/o ambiental, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido. De modo que es diáfana la diferencia entre los dos conceptos, mientras el primero es netamente altruista, el segundo es 100% redituable, si no en dinero, sí en imagen y por tanto generación de goodwill por parte de sus consumidores.⁶

De hecho, existen otros autores que fundamentan sus conceptos sobre la RSE con términos como el voluntariado y la filantropía. Para Rabaça y Barbosa (2000):

La responsabilidad de las empresas se debe expresar en un conjunto de decisiones que trasciendan las acciones filantrópicas, pues acredita que una empresa socialmente responsable es aquella que tiene en cuenta los problemas sociales existentes en el país en el que trabaja; al tiempo de entender que la incorporación de públicos excluidos inicialmente del mercado se antoja necesaria para el propio desarrollo empresarial.⁷

⁵ Rosa Sanz Serrano, *Fundamentos ideológicos y personales en el pronunciamiento del emperador juliano*, (Madrid: Universidad Complutense, 2009), 110.

⁶ “Diferencia entre Responsabilidad Social y Filantropía”, Expoknews, (México: 3 octubre 2007, <<http://www.expoknews.com/diferencia-entre-responsabilidad-social-y-filantropia/>>.

⁷ Carlos Rabaça y Gustavo Barbosa, “*Empresa responsable - ver más allá de su negocio*”. Tomado de Valentín Martínez, Oscar Juanatey, María da Silva, “*Percepciones del concepto de la responsabilidad social corporativa: un estudio exploratorio*”, Revista Hologramática, Año VII, Vol. 3, N° 13, (Argentina: Facultad de Ciencias Sociales Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 2010): <http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/510/hologramatica13_v3pp3_34.pdf>.

En sus inicios, se desarrollaron varias definiciones de responsabilidad social empresarial (RSE), pero no fue sino hasta los años cincuenta que Howard Bowen dio el primer acercamiento académico a lo que es la responsabilidad social en su publicación titulada *Responsibilities of the Businessman*. Bowen en ese entonces concibió a la responsabilidad social empresarial como “la obligación de hombres de negocios de perseguir esas políticas, de tomar esas decisiones, o de seguir esas líneas de la acción que sean deseables en términos de objetivos y de valores de nuestra sociedad”.⁸

No obstante, en el Ecuador parece ser un tema un tanto desconocido. La empresa Consultor Apoyo confirmó este dato por pedido de la Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana. Se realizó un estudio a 743 empresas en el país, en la cual se concluyó, entre otras cosas, que el concepto de RSE “no es claro todavía entre el público ya que 7 de cada 10 consumidores y 6 de cada 10 empresarios dicen tener una noción incompleta de lo que implica la responsabilidad social de las empresas”.⁹

Por otro lado, los estudiosos han postulado una diversa gama de modelos de gestión que efectivamente buscan reforzar aquellos axiomas sociales que toda empresa persigue, como es la RSE. Precisamente, vale citar la definición expuesta por Juan Pedro Sulbarán, el cual considera que a la responsabilidad social se la debe ver:

No como un concepto estático, preciso y definido, sino como un blanco o meta móvil que incluye todas aquellas consideraciones y expectativas de tipo económico, legal, ético y discrecional que la sociedad se ha forjado con respecto a las organizaciones empresariales en un momento determinado de su acontecer histórico.¹⁰

El marco legal es también importante y en la actualidad se está generando un ambiente propicio para el desarrollo de la responsabilidad social en las empresas. Para ello, existen y se están creando normativas, leyes y políticas públicas tanto nacionales

⁸ Howard Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, (Iowa: The University of Iowa Press, 2013), 6.

⁹ Consultor Apoyo, “*Estudio de Responsabilidad Social - Empresas del Ecuador 2013*”, (Ecuador: Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2013): <<http://cimaecuador.com/presentaciones/verdeverde/1.JuliaHelena.pdf>>.

¹⁰ Juan Pedro Sulbarán, “*El concepto de responsabilidad social de la empresa*”, *Revista Economía*, N° 10, (Venezuela: Universidad de los Andes, 1995), 234.

como internacionales que incentivan su ejecución. Es de suma importancia, entonces, que un estado respalde a la responsabilidad social con la creación de políticas que exijan a las empresas a trabajar en base a estrategias socialmente responsables.

En particular, la Constitución Política de la República del Ecuador fomenta el desarrollo de “un modelo de gestión empresarial en el que la responsabilidad con el ambiente, la sociedad, los consumidores y usuarios, sea una forma habitual de operación”.¹¹ De manera específica, existen ciertos artículos en la Constitución que se pueden citar, como por ejemplo los estipulados en el Título VI: Régimen de desarrollo y en el Título VII: Régimen del buen vivir. (Ver anexos)

Karina Morales señala que el Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) va a la par con la Constitución, así como otras políticas estatales que también resaltan:

La responsabilidad del sector empresarial con sus territorios, la gente y el ambiente de trabajo, bajo el concepto de justicia social y económica...La Política Industrial, que establece como principios para los programas nacionales, la ética empresarial, la sostenibilidad ambiental, la equidad, el desarrollo local y territorial, la generación de mayores encadenamientos de productos, entre otros...La Agenda de Transformación Productiva para el periodo 2010-2013 les da un carácter transversal a los principios de equidad, sostenibilidad ambiental, eficiencia energética y competitividad sistémica... El Código de la Producción... la Ley Orgánica de Regulación y Poder del Mercado.¹²

El Distrito Metropolitano de Quito, por su parte, se puso a la cabeza en cuanto a la implementación de normas de responsabilidad social en el Ecuador. En efecto, la Comisión de Desarrollo Económico e Infraestructura Productiva del D.M. de Quito expidió el 26 de octubre del 2010 la Ordenanza Metropolitana de Responsabilidad Social. En dicha ordenanza, se establecen detalladamente todos los sustentos legales y toda la normativa inmersa en el tema. El objeto de ésta es “motivar una cultura basada

¹¹ Karina Morales, *Sostenibilidad Empresarial - Experiencias de Responsabilidad Social en Empresas Ecuatorianas*, (Quito: Gráficas Paola, 2012), (edición electrónica), 11.

¹² *Ibíd.*, 11.

en la ética y la responsabilidad social con miras a la generación de un territorio competitivo y una sociedad sostenible”.¹³

Por ésta razón las organizaciones actuales deben incrementar en su modelo de gestión el apego por la naturaleza y los intereses de *colaboradores* y demás *stakeholders* que intervienen en la responsabilidad social empresarial, de igual manera, pueden elegir el correcto desenvolvimiento de las prácticas en la materia en las diferentes áreas que se nombran a continuación: “Gobernanza de la organización, Derechos Humanos, *Prácticas laborales*, Naturaleza / Ambiente, Prácticas Operacionales Justas, Asuntos Consumidores y Participación activa y desarrollo de la comunidad”.¹⁴

Existen también políticas internacionales que norman la responsabilidad social. En éste caso, la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés), por ejemplo, es una institución que busca la estandarización de normas a nivel mundial.

La Norma ISO 26000 específicamente habla sobre la Responsabilidad Social. Dicha norma da pautas con relación a “cómo las empresas y las organizaciones pueden operar de una manera socialmente responsable... de una manera ética y transparente que contribuya a la salud y el bienestar de la sociedad”.¹⁵ De igual manera, a la norma ISO 26000 también se la visualiza como “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente”.¹⁶ Sin embargo, es importante mencionar que ISO no da certificaciones de la norma ISO 26000 a las empresas sino más bien las asesora para su aplicación.

¹³ Distrito Metropolitano de Quito, *Ordenanza Metropolitana, No. 0333*, (Quito, 26 de octubre, 2010), 5.

¹⁴ *Ibíd.*, 13.

¹⁵ Organización Internacional de Normalización ISO, *ISO 26000 - Social Responsibility*, (Suiza: ISO, 2010): <<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>>.

¹⁶ *Ibíd.*

De acuerdo con las normas ISO 26000, existen 7 materias fundamentales en torno a la responsabilidad social y son: “la gobernanza de la organización, los derechos humanos, *las prácticas laborales*, el medio ambiente, las prácticas justas de operación, los asuntos de los consumidores, y la participación activa y el desarrollo de la comunidad”.¹⁷

En los Estados Unidos de Norteamérica, se presentaron tanto la Norma SA 8000 como la AA1000 para mejorar las condiciones de trabajo y para un desarrollo de la sostenibilidad de las compañías respectivamente.

En España, la Asociación de Empresas y Profesionales de la Responsabilidad Social Empresarial propuso la norma SGE 21, la cual es “el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social”.¹⁸ De igual manera, la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) presentó la Norma UNE 165010 EX, la cual “establece los criterios para el mejor ejercicio de la Responsabilidad Social de la Empresa y puede ser utilizada por cualquier organización independientemente de su tamaño o sector”.¹⁹

En el campo empresarial en el Ecuador, la responsabilidad social todavía no se ha establecido firmemente. Existen empresas inmersas en la gestión y asesoría en responsabilidad social pero todavía no son suficientes para satisfacer la demanda del mercado ecuatoriano. Entidades como el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE), o la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana son ejemplos de organismos cuya finalidad es difundir el concepto de RSE para que las empresas

¹⁷Ibíd.

¹⁸Forética, Estándar de gestión ética y socialmente responsable - *SGE 21*, (España: Consulta: 10 de enero, 2014): <<http://www.foretica.org/conocimiento-rse/estandares/sge-21?lang=es>>.

¹⁹Asociación Española para la Calidad, *Sistema de gestión de la Responsabilidad Social de las Empresas - Norma UNE 165010 EX*, (España: AEC, 2009): <<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/une-165010-ex>>.

visualicen este concepto como algo beneficioso y de ésta forma lo puedan instaurar en sus procedimientos.

Para la cámara de Industrias y Comercio la RSE es un “modelo de gestión empresarial que se basa en tres pilares: la responsabilidad económica, social y ambiental”.²⁰El pilar de responsabilidad social es el que se encarga de proteger al personal, motivándolo y mejorando sus condiciones laborales.

1.2 ENGAGEMENT

El concepto de *Engagement* es relacionado por muchos autores con el compromiso y el sentido de pertenencia. El término *Engagement* es una palabra anglosajona empleada en las teorías administrativas y que en español significa compromiso pero que difieren conceptualmente entre sí. La empresa Aon Hewitt plantea teóricamente al compromiso como la intensidad con la que el trabajador quiere contribuir al éxito del negocio, y al *Engagement* como aquel que supone las mismas intenciones pero con la diferencia de que en realidad la persona lo lleva a cabo (Gráfico 1). Por ende, la satisfacción laboral, el compromiso, y el *Engagement* van de la mano con el rendimiento del personal, el sentido de pertenencia, y los resultados corporativos.

Según un artículo de Hay Group, “las organizaciones deben centrarse en dos aspectos esenciales para retener y motivar el talento: fortalecer el compromiso del empleado y desarrollar sistemas que brinden un mejor soporte para que sus empleados sean exitosos en su trabajo”.²¹

Por otro lado, varios estudiosos en materia empresarial han expuesto un sinnúmero de teorías con relación al *Engagement* pero las ideas de estos conceptos están muy dispersas y por ahora su aplicabilidad no es universal. Sin embargo, todos estos

²⁰ Lisa Pesendorfer, “Responsabilidad Social Empresarial – RSE”, (Quito: Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana: Consulta: 06 de enero, 2014): <<http://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/>>.

²¹ Hay Group, Compromiso y Soporte Organizacional, Impulsores clave para la retención y la efectividad de la organización: *Haga que su mejor gente se quede*, (Madrid: Hay Group, 2013), 96.

postulados tienen una gran valía ya que han cimentado el camino para que en un futuro cercano se pueda establecer un concepto más concreto. Por éste motivo, el Centro de Estudios Avanzados de Recursos Humanos de la Universidad de Cornell (CAHRS por sus siglas en inglés) publicó una investigación sumamente completa sobre el *Engagement*, la cual recopila una serie de conceptos concernientes al tema, presenta algunos factores referentes al mismo, y plantea sus efectos dentro de las empresas.

En primer lugar, dicha investigación señala que la dificultad para obtener un concepto concreto de *Engagement* se da por la incompatibilidad entre la definición y la medición del *Engagement*. Por lo tanto, es necesario definir primero al *Engagement* y a su vez establecer parámetros de medición acordes a cada empresa. De hecho, la publicación señala que “cualquiera que esté interesado en incorporar el *Engagement* en su organización debe primero determinar que definición va a usar y de ahí la significancia que tiene esa definición en el resto de la organización”.²² Es así como las empresas deben examinar su organización para de esa forma obtener una estrategia de *Engagement* personalizada a la cual se la pueda monitorear con parámetros conocidos.

Ésta publicación recopila un sinnúmero de conceptos, entre ellos el propuesto por William Kahn en 1990, en el que señala que el *Engagement* es “el aprovechamiento de los mismos miembros de la organización para con sus roles de trabajo... Las personas emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño de su rol”.²³ Por ello, la estrategia de *Engagement* de la empresa debe tener en cuenta al personal y estar a la par con varios lineamientos internos como la cultura organizacional, las políticas, y las metas.

²²Colin Dicke, Jake Holwerda and Anne-Marie Komtakos, *Employee Engagement: What Do We Really Know? What Do We Need To Know To Take Action?*, (Nueva York: Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), 2007), 5.

²³ *Ibíd.*

Afortunadamente, todos los investigadores están de acuerdo en que el *Engagement* debería ser medido a través del uso de una encuesta. Incluso la Organización Gallup plantea 12 elementos a evaluar por medio de una encuesta de 12 preguntas, y que Kieron Shaw las clasificó en tres categorías: clima, transmisor, y el resultado.²⁴ Gallup también ve a los colaboradores comprometidos como aquellos que “trabajan con pasión y sienten una profunda conexión hacia su compañía, llevan innovación y mueven a la organización adelante.”²⁵

En cuanto a la organización, la misma debe tener presente tres aspectos importantes que se mencionan en la publicación de CAHRS al implementar una estrategia de *Engagement*. El primero es determinar si la empresa ya trabaja en base a iniciativas concretas que estén generando buenos resultados; ya que una nueva iniciativa, como la de *Engagement* podría desviar el enfoque de un proceso saludable y detener el progreso si no se planifica adecuadamente. El segundo aspecto es establecer un enfoque personalizado de *Engagement* para la empresa, basado en una investigación exhaustiva de las fortalezas y debilidades. Como último punto, la empresa debe especificar los pasos a seguir en el proceso de implementación de la nueva estrategia.

En segundo lugar, el estudio relaciona al *Engagement* con la equidad en el lugar de trabajo y por ende se derivan términos como la confianza, la confiabilidad y el involucramiento. Se deduce entonces que el *Engagement* no solo implica compromiso sino múltiples factores determinantes que deben estar presentes y ser percibidos por el colaborador en cada uno de los procesos internos. La publicación también cita el reporte de Walker Information, que planteó tres transmisores de compromiso a los colaboradores: satisfacción, justicia, cuidado y preocupación por los mismos. En otras palabras, “los empleados comprometidos disfrutaban de su trabajo, se sienten apreciados,

²⁴ *Ibíd.*, 7.

²⁵ *Ibíd.*, 5.

y saben que están haciendo una contribución a los objetivos estratégicos de su empresa”.²⁶

De ésta manera, la compañía debe tener como fin lograr que sus colaboradores sientan tal compromiso. Asimismo, generar confianza es fundamental en las relaciones con el personal si el objetivo es tener colaboradores comprometidos que lleven a las organizaciones a la consecución de sus metas. El triángulo de la confianza, por ejemplo, fue propuesto por el Dr. John Carter con el fin de desarrollar un proceso que facilite su consecución. Secuencialmente, el primer paso es hablar claro, después escuchar para comprender para posteriormente asumir compromisos, lo que genera fiabilidad y por último la obtención de confianza.²⁷

Más adelante, CAHRS plantea la interrogante de si la estrategia de *Engagement* es una vieja práctica para la consecución de resultados finales pero formulada de una manera diferente o de si la misma es una nueva estrategia. Incluso se cuestiona si el *Engagement* tiene un impacto positivo en las finanzas de la empresa. No obstante, según el modelo de la cadena servicio-rentabilidad, “la satisfacción del empleado es vital para generar productividad y la participación necesaria para asegurar el éxito del negocio y así conducirlo hacia el crecimiento y la rentabilidad”.²⁸ Por ende, el *Engagement*, junto a otros factores, sí forma parte del proceso hacia la consecución de beneficios para la empresa. Carrig y Wright adaptaron el modelo de la cadena servicio-rentabilidad al *Engagement* y reconocieron también algunos factores que interactúan con la cadena servicio-rentabilidad, como “las características del empleado, sus capacidades básicas, los resultados en torno a clientes valiosos, los ingresos y los costos inherentes”.²⁹

²⁶ *Ibíd.*, 18.

²⁷ *Ibíd.*, 20.

²⁸ *Ibíd.*, 35.

²⁹ Ahmed Ashfaque, “Employee Engagement Level In Management Colleges”, *Singaporean Journal Of Business Economics, And Management Studies (SJBEM)*, Vol. 1, No. 7, (Singapur: National Library Singapore, 2013), 32.

En su cuarta sección, el estudio de CAHRS expone que tanto la gestión del cambio (cambio organizacional) y el *Engagement* tienen muchas similitudes entre sí. Algo que está claro es que “la transformación es imposible a menos que la gente esté dispuesta a ayudar”.³⁰ Por ende, la gestión del cambio y el *Engagement* pueden darse, sí y solo sí, los colaboradores participan en su proceso. En cuanto al cambio organizacional, se muestran dos tipos: el generado en tiempos de crisis y el elegido por voluntad propia. Por el lado del *Engagement*, Saks cree que el mismo consta de “una serie de acciones y pasos que requieren del aporte e involucramiento de los miembros de la organización, y una comunicación consistente, continua y clara”.³¹ Implementar un cambio y en especial una estrategia de *Engagement* no puede ser tomada de la noche a la mañana y mucho menos concebida como una tarea sencilla y por ese motivo la empresa debe buscar por todos los medios la participación de sus miembros.

Seguidamente, la publicación habla formalmente de la comunicación como el elemento clave para el *Engagement*. La comunicación organizacional entonces es un factor clave en éste proceso, que Katz y Kahn lo conciben como “el flujo de información dentro del marco de la organización”.³² De manera más concreta, Watson Wyatt entiende que la “comunicación ejerce una diferencia positiva en el *Engagement*. Los colaboradores altamente comprometidos reciben comunicación de sus supervisores y gerentes de manera más frecuente que hacia aquellos colaboradores menos comprometidos”.³³ Ventajosamente, Diners considera que “las vías más rápidas para cumplir las metas son la motivación, el desarrollo profesional y la comunicación activa con los colaboradores”.³⁴

³⁰ John P. Kotter, *Leading Change*, (Massachusetts: Harvard Business School Press, 1999), (Edición Electrónica), 83.

³¹ *Ibid.*, 53.

³² Daniel Katz y Kahn Robert, *Psicología social de las organizaciones*, (México: Biblioteca de Ciencias de la Administración, 1981), 279.

³³ *Ibid.*, 63.

³⁴ Diners Club del Ecuador, *Informe de Responsabilidad Corporativa*, (Quito: Imprenta Mariscal, 2007), 11.

Finalmente, la publicación de CAHRS establece una clara línea de mira (target) y promueve la marca del empleador entorno a su alrededor. Boswell y Boudreau entienden a la línea de mira como “la comprensión del empleado sobre los objetivos estratégicos de una organización y cómo el mismo contribuye a dichos objetivos”.³⁵ Como se ha mencionado antes, un colaborador comprometido debe tener claro su rol en la empresa y cómo su rol aporta a la misma. Al hablar de la marca de la empresa, para Sartain y Schumann es la forma en “cómo la organización construye y envuelve su identidad desde sus orígenes y valores, lo que se compromete a entregar a los empleados y a su vez conectarlos emocionalmente para que ellos entreguen lo que la organización promete a sus clientes”.³⁶ Éste tipo de premisas resaltan la importancia de la imagen de la empresa tanto interna como externamente. El postulado considera también que “tanto la línea de mira y la marca del empleador son reforzados por medio del liderazgo, comunicación, desarrollo del empleado, y *responsabilidad corporativa y social*, para crear y construir el *Engagement*”.³⁷

Dado que en ésta investigación se busca demostrar si la RS es uno de los medios para construir un sentido de pertenencia en las empresas, la parte final de la publicación de CAHRS respalda ésta premisa. En dicha sección se indica que “las oportunidades para que los empleados participen en iniciativas de *responsabilidad corporativa y social* deberían estar ligadas a planes de desarrollo individual y a sistemas de administración de rendimiento para fortalecer el *Engagement*”.³⁸ Sin importar si lo expuesto por CAHRS es algo nuevo o no, o si influye directamente o no en los resultados de las empresas, lo que está claro es que todo lo citado conforma una apuesta rentable en cualquier empresa para la consecución de un mayor *Engagement* del personal.

³⁵ *Ibíd.*, 72.

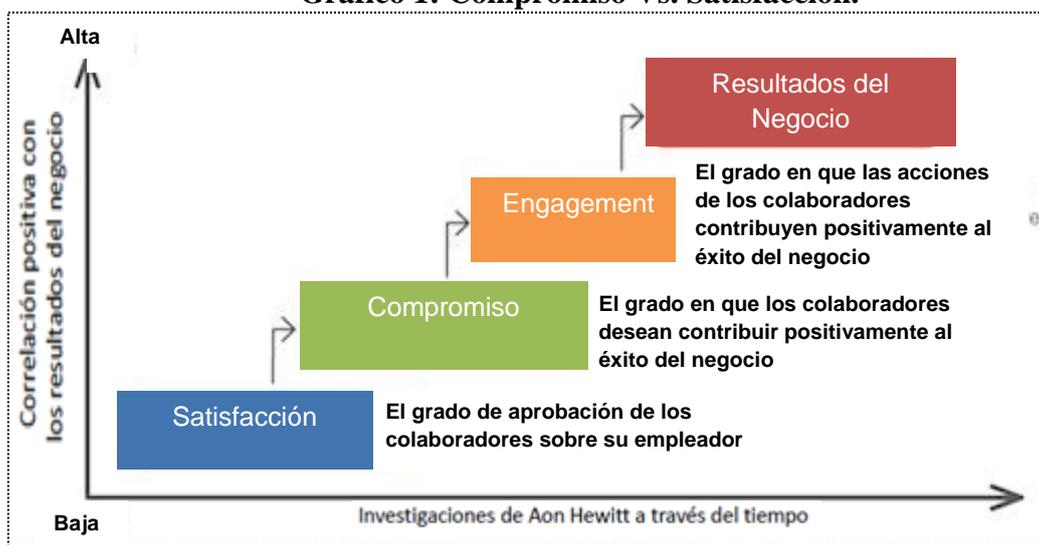
³⁶ *Ibíd.*, 73.

³⁷ *Ibíd.*, 74.

³⁸ *Ibíd.*, 78.

En otro estudio, la empresa consultora Aon Hewitt conceptualiza al *Engagement* como el nivel de entrega emocional e intelectual de un colaborador que se traduce en comportamientos que impactan e influyen positivamente a los resultados de la empresa.

Gráfico 1: Compromiso Vs. Satisfacción.



Fuente: Aon Hewitt, "Employee Satisfaction Survey - United Kingdom". *Employee Engagement*. Consulta: 06 de enero, 2014. <<http://www.aon.com/unitedkingdom/employee-engagement/employee-satisfaction-survey.jsp>>.

Elaborado por: Corina Tobar

Es un proceso multidimensional en el que los factores (Gráfico 2) influyen en las percepciones del trabajador, y a su vez esas sensaciones forman un constructo mental que hace que la persona se sienta comprometida para con su empresa, y ese compromiso se manifiesta en el comportamiento diario (conductas) de cada individuo. Indica que un colaborador comprometido se caracteriza por mantener tres conductas: hablar, permanecer y contribuir (Gráfico 3).

Según la escala de Aon Hewitt, las organizaciones con puntuaciones de compromiso por encima de 72% consiguen mejores resultados de negocio, las puntuaciones inferiores al 46% tienden a erosionar la habilidad de las compañías para alcanzar sus objetivos, y entre 47% y 71% el desempeño es medio.

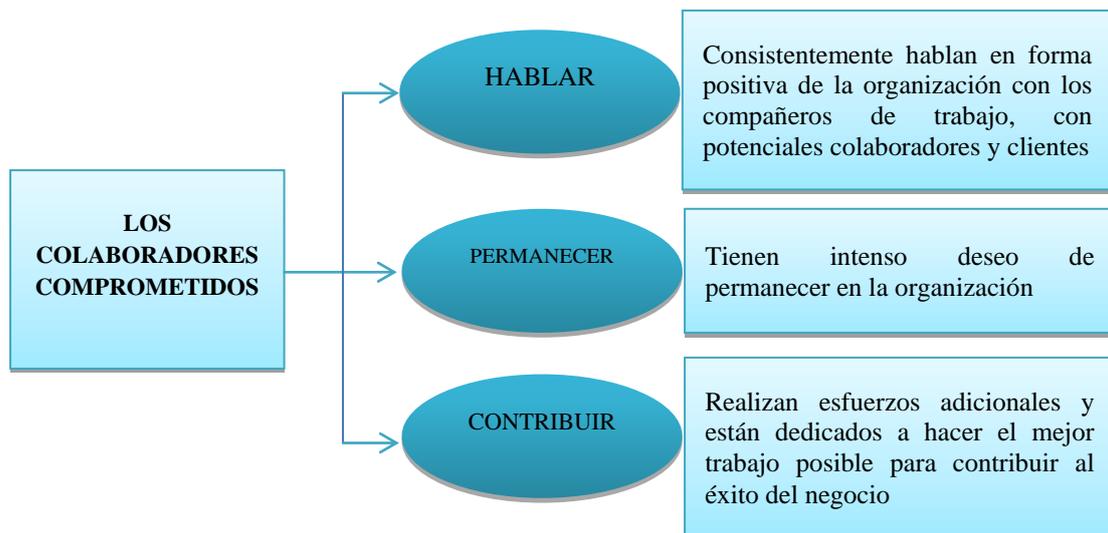
Gráfico 2: Factores que Impactan el Compromiso.



Fuente: Aon Hewitt, “Trends in global employee engagement”, (Reino Unido: Aon plc, 2012), 6.

Elaborado por: Corina Tobar

Gráfico 3: Los colaboradores comprometidos.



Fuente: Aon Hewitt, “Trends in global employee engagement”, (Reino Unido: Aon plc, 2012), 5.

Elaborado por: Corina Tobar

1.3 EL SENTIDO DE PERTENENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LAS EMPRESAS

El sentido de pertenencia de los colaboradores es uno de los elementos que se ve afectado por la RS. Michael Baumgartner, por ejemplo, considera que mejora la reputación de la empresa, aumenta la buena voluntad del cliente y la lealtad, desarrolla las habilidades de los empleados, y mejora el acceso a los mercados.³⁹ Itatí Garberi, en cambio, amplía éste criterio mencionando que la RSE puede a) Generar fidelidad en los clientes, b) Atraer a inversionistas, c) Aumentar los niveles de satisfacción, pertenencia, compromiso y lealtad de los empleados. Las acciones socialmente comprometidas también promueven la estabilidad y el bienestar del público interno, d) Mejorar la relación con la sociedad, e) Reducir los costos operativos.⁴⁰

Cuando se habla del sentido de pertenencia es muy común escuchar términos análogos como la identidad o la identificación. De manera puntual, el concepto de sentido de pertenencia como tal ha sido abordado desde varias perspectivas y como es lógico, para éste estudio es prioritario que se lo haga dentro de un contexto empresarial. En efecto, la autora colombiana Mónica Montaña lo postula como:

Un vínculo significativo entre la organización y su talento humano, el cual además de generar ganancias en ambas partes, también hace que se estrechen lazos, donde sentimientos como el arraigo, el compromiso, la identificación, permiten que el trabajador quiera pertenecer a un grupo social, apropiarlo y hacerlo parte de su vida laboral y personal.⁴¹

Por otro lado, se puede decir que la psicología es la ciencia que estudia la conducta y el comportamiento del ser humano, y el sentido de pertenencia se lo puede abordar desde la psicología social como Tajfel, el cual cree que la identidad social

³⁹ Michael Baumgartner, "Corporate Social Responsibility And Corporate Citizenship - Business Concepts For The Future!?" (Tesis de diplomado, Universidad de Linz, Sede Linz, 2000), 59.

⁴⁰ Itatí Garberi, *Razones para ser una empresa socialmente Responsable* (Buenos Aires, 2008), citado por Sindy Gómez, "Prácticas De Responsabilidad Social Empresarial En Empresas Comercializadoras De Café De La Cabecera Departamental De Huehuetenango" (Tesis de Licenciatura En Administración De Empresas, Universidad Rafael Landívar, Campus "San Roque González De Santa Cruz, S. J." De Huehuetenango, 2014), 10.

⁴¹ Mónica Montaña, *8 Puntos Para Generar Sentido De Pertenencia En Las Empresas Públicas*, (Colombia: EMCALI, 2009), 6.

urbana es “aquella parte del auto-concepto de un individuo que se deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo o grupos sociales juntamente con el significado valorativo y emocional asociado a esta pertenencia”.⁴² De hecho, como se menciona más adelante, para Abraham Maslow (1954) el sentimiento de pertenencia es una necesidad humana básica. No obstante, el sentido de pertenencia del personal de las empresas puede llegar a ser un concepto ambiguo y que solo se lo puede medir a través de sondeos de opinión.

En el artículo *Cohesión Social* publicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL) se identifican ciertos elementos que promueven el sentido de pertenencia del ciudadano común como son el multiculturalismo, la confianza en las personas o en las instituciones, la participación, las expectativas sobre el futuro, y la solidaridad. Puntualmente, en ésta investigación son relevantes los factores de participación y de solidaridad ya que en dicho artículo se concluye que “una sociedad cuya población participa más o menos activamente en diversos ámbitos de la vida común se presume una sociedad más integrada y, en consecuencia, más cohesionada.”; y ésta afinidad a su vez comprende “valores y normas compartidas que hacen que los miembros de una sociedad tengan un sentido de pertenencia a un mismo cuerpo social.”⁴³ Precisamente, a ésta premisa se la intenta vincular con el voluntariado de los trabajadores en las actividades de responsabilidad social empresarial.

Como se expuso anteriormente, hay varios componentes que logran que el personal de una empresa esté comprometido. A su vez, el compromiso como tal es uno de los elementos que son necesarios para desarrollar un sentido de pertenencia en el

⁴² Henri Tajfel., *Social Identity And Intergroup Relations*, (Cambridge: Cambridge University Press, 2010), Vol. 7, 292.

⁴³ Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas, CEPAL, *Cohesión social: inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*, (Naciones Unidas, CEPAL: 2007), 44.

trabajador. Con los antecedentes expuestos, se puede decir que los factores que ejercen un impacto, tanto positivo como negativo, en el sentido de pertenencia de los colaboradores de una organización son la identidad, la cultura organizacional, el clima organizacional, y la imagen corporativa.

1.4 MOTIVACIÓN Y TEORÍAS MOTIVACIONALES

MOTIVACIÓN

La motivación es una característica psicológica que ha sido analizada desde varias aristas y en el campo administrativo existen varias teorías al respecto. A la motivación, entonces, se la ve como aquellos elementos que “ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido”.⁴⁴

Antes de implementar una estrategia motivacional, los empresarios deben estar conscientes que sus trabajadores no sólo laboran en la empresa por el aspecto monetario sino también para alcanzar metas personales y profesionales, para sentirse valorados y también involucrados en los triunfos de la empresa. De hecho, el dinero puede ser un arma de doble filo porque puede generar un efecto contrario cuando escasea o no llega. Si el dinero queda de lado en éstas estrategias y se enfoca en aspectos como el ambiente laboral, la empresa puede lograr generar en el colaborador la sensación de una remuneración emocional.

TEORÍAS MOTIVACIONALES

La satisfacción laboral es un factor que influye de manera positiva o negativa en el personal, es por eso que resulta importante conocer y analizar cuáles son los elementos motivadores, para ello se presentarán a continuación algunas teorías que están apegadas a la realidad del colaborador, ya que no solo el clima laboral interviene en la satisfacción del colaborador, sino que también existen factores externos como la

⁴⁴ James Stoner., Robert Freeman, & Daniel Gilbert Jr., *Administración*, (México: Prentice Hall, 6ª Edición ,1996), 507.

situación familiar, la salud, las relaciones sociales, entre otros que influyen en la motivación del colaborador. Siendo así, la empresa debe encargarse de ofrecerle un ambiente de trabajo ideal al colaborador.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy día, es un elemento importante en la administración del personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.⁴⁵

TEORÍA DE MASLOW

Los factores motivacionales son ejemplos de las relaciones interpersonales en las que el individuo a lo largo de su vida expresa sus deseos nuevos y según Maslow solo las necesidades insatisfechas son fuentes primarias de motivación es por esto que considera que “el hombre es un animal que tiene necesidades y raramente alcanza un estado de satisfacción completa, excepto durante un corto espacio de tiempo. En cuanto un deseo es satisfecho, otro aparece a ocupar su lugar. Cuando éste ha quedado satisfecho, otro pasa al primer plano, etc.”.⁴⁶ Es así como en el año de 1943 Abraham Maslow, se inspiró para crear la teoría de la motivación humana basando la misma en un estudio filosófico del comportamiento humano creando así una jerarquía de las necesidades que las clasificó en 5 niveles de satisfacción.

Seguidamente, se mencionará rápidamente cada uno de los niveles propuestos por Maslow. El primer nivel está ligado con las necesidades más básicas del individuo las fisiológicas, en segundo lugar se ubican las necesidades de seguridad, posteriormente encontramos a las necesidades sociales, en un nivel más alto se sitúa la necesidad de estima, y en el último escalón de la pirámide están las necesidades de autorrealización. Existe una relación directa entre la teoría propuesta por Maslow y la de Herzberg, este

⁴⁵ Galeón, “Motivación laboral”, *Concepto de motivación*, Consulta: 08 de enero, 2014: <<http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>>.

⁴⁶ John Adair, *Liderazgo y motivación*, (España: Gedisa, 2009), 65.

último autor las vinculadas con el medio laboral, siendo así Herzberg piensa que el nivel más alto de la pirámide identificado por Maslow, la autorrealización, se utiliza para motivar y mejorar el desempeño de los colaboradores, mientras que el nivel inferior, las necesidades básicas, se utilizan como factores de mantenimiento, entre tanto la pertenencia puede actuar como un factor motivacional o un “*disfactor*”.

En las necesidades fisiológicas es donde se da inicio a la teoría motivacional, pues de aquí parte la palabra necesidad, ya que en este escalafón se encuentran los requisitos básicos en la subsistencia de una persona como son: respiración, alimentación, sexo, descanso, homeostasis, entre otras. Para clarificar este concepto John Adeir propone:

Si un hombre padece escasez de comida y agua crónicamente, es dominado por el deseo de comer y beber, y su interés por otro tipo de necesidades es apartado a un lado... Supongamos, sin embargo, que una persona tenga comida en abundancia garantizada en el futuro inmediato. Entonces aclara Maslow, otra necesidad insatisfecha aparecerá.⁴⁷

Una vez que se han cubierto las necesidades fisiológicas aparecen unas nuevas que son las necesidades de seguridad, que abarcan la seguridad física, de empleo, de recursos, moral, familiar, de salud, de propiedad privada, etc. En los adultos se ve por ejemplo la necesidad de seguridad de un trabajo, una vez cubierta esta, nace la necesidad de poseer un seguro de vida o mejorar las condiciones laborales.

Una vez satisfechas las necesidades mencionadas anteriormente, aparecen como eje principal de la motivación las necesidades sociales o de afiliación como el amor, afecto, intimidad sexual y pertenencia, en la que el individuo afectado por la falta de esta necesidad se verá obligado a buscar un sentido de pertenencia en un grupo social. Para Maslow una cosa es sentirse amado y otra es tener sexo, el amor es dar y recibir, mientras que el sexo es considerado como algo físico. Si las necesidades fisiológicas de seguridad y sociales están satisfechas, entran en escena las de reconocimiento o estima la cuales pueden ser de auto reconocimiento, confianza, éxito, respeto y prestigio.

⁴⁷Ibíd., 67.

Finalmente, cuando todas las necesidades están cubiertas aparentemente aparece una nueva que son las de autorrealización, que no es más que lo que un individuo puede ser, es lo que debe ser. Para Maslow esta necesidad jamás podría satisfacerse del todo, pues el ser humano siempre querrá más y más. En el último escalafón tenemos el deseo por la moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos y resolución de problemas.

Como se puede notar, en los primeros niveles la necesidad es de carácter imperioso, no se puede postergar, lo que indica que su satisfacción es urgente. Mientras un individuo se encuentre más alto de la pirámide de necesidades, se sentirá con un mayor grado de satisfacción que lo acercará a su realización personal.⁴⁸

Los escalones más bajos de la pirámide de Maslow son aquellos que se miden por factores económicos y físicos, mientras que en la parte más alta de la pirámide se encuentran los factores que miden los valores y sentimientos de la persona, estos últimos influyen directamente en la Responsabilidad Social, pero estos no pueden darse si una persona no supe las necesidades más básicas.

TEORÍA DE HERZBERG

Por su lado Herzberg, esboza la existencia de Factores Higiénicos y Motivacionales en su teoría de los dos factores de la motivación y los aspectos básicos de la inmunización creada en el año de 1959, a diferencia de Maslow, que se preocupaba por los factores motivacionales de la vida en general, Herzberg centró sus estudios en el ámbito laboral. No obstante, la propuesta de Maslow también puede funcionar en este ámbito.

Ambas teorías presentan elementos similares, Maslow presenta 5 factores y Herzberg 2 factores que intervienen en la motivación:

⁴⁸ José Rafael Quintero, *Teoría de las necesidades de Maslow*, <http://josequintero.net/doctorado/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf>.

Los *factores de higiene* y los factores propiamente *motivadores*, incluyendo respectivamente en cada uno de ellos, por una parte los que afectan a la satisfacción de las necesidades de jerarquía inferior –son los higiénicos–, y por otra los que afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía superior –son los motivadores.⁴⁹

Herzberg incluye entre los factores higiénicos a la estabilidad, el clima laboral, la relación con los jefes, al sueldo, las condiciones de trabajo, la supervisión, la seguridad en el empleo, y a los beneficios sociales; y entre los factores motivadores ubica al crecimiento personal, el reconocimiento, la autorrealización, la posibilidad de logro, las posibilidades de promoción, y el desafío. Los niveles de satisfacción puede expresarse desde la indiferencia hasta la satisfacción plena.

Los factores higiénicos son preventivos y están establecidos por las realidades inherentes al trabajo. Es decir, son las condiciones físicas y ambientales que están presentes cuando el individuo realiza su trabajo, por lo que se los puede relacionar con las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales planteadas por Maslow. La existencia de estos factores no incrementa la satisfacción en el colaborador pero su ausencia si causa insatisfacción. La insatisfacción puede terminar si se corrigen estos factores pero no motiva al colaborador ni lo influye a hacer mejor su trabajo. Los factores motivadores también están asociados con las necesidades de estima y autorrealización de la pirámide de Maslow. Otros estudios sobre la motivación han ratificado la importancia de estos planteamientos en la satisfacción laboral.

Hay una discrepancia entre la teoría de Maslow y la de Herzberg. Por un lado, el punto más débil de la de Maslow establece que si no se cubre una necesidad, la persona no puede tener otra necesidad. La de Herzberg en cambio señala que un colaborador con necesidades de higiene o motivadoras insatisfechas, puede ser motivado por los factores motivadores aunque los factores de higiene no estén cubiertos del todo.

⁴⁹ Juan Antonio Pérez, *Fundamentos de la Dirección de empresas*, (Alcalá: Rialp, 2002), 48.

Finalmente, vale recordar que Herzberg concibe a la motivación como “el impulso a actuar que surge del trabajador al asignar valores positivos al trabajo”.⁵⁰ Además, para el autor existen dos impulsos que mueven o motivan a la persona como se mencionó anteriormente. El primer factor evade lo desagradable y el otro se relaciona directamente con el crecimiento personal, que serían los satisfactorios o motivadores.

McCLELLAND

David C. McClelland es reconocido por proponer la teoría de la psicología de la necesidad, en la que “explora los motivos claves que influyen en el comportamiento humano: de logro, de poder, de afiliación y de evitación”.⁵¹ Éste concepto se puede aplicar a cualquier actividad humana. En el campo laboral, estos motivos se pueden convertir en variables determinantes en la conducta del colaborador en su trabajo. En éste sentido, la necesidad de logro está definida como un “patrón de pensamientos y afectos asociados a la consecución de una meta, manteniendo una relación comparativa contra un estándar de excelencia”.⁵² De hecho, McClelland entendía que “los motivos de logro y poder son factores positivos que llevan a un alto desempeño, mientras la motivación por la filiación es un factor negativo que interfiere con la objetividad.”⁵³

La necesidad de poder expresa el deseo que tiene una persona por controlar sus circunstancias de vida, así como también controlar a otros. Se puede evidenciar que ciertos individuos observan su vida con relación al éxito y al fracaso personal y el de los demás. Estos sujetos se interesan por sobresalir ante el resto; no obstante, existen líderes que ejercen un control en la sociedad y en la organización, que llegan a las personas de manera positiva, lo cual ayuda al ámbito social y organizacional.

⁵⁰ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman, *The Motivation to Work*, Vol. 1, (Transaction Publishers, 2011), 130.

⁵¹ David McClelland, *Estudio de la motivación humana*, (Ediciones Narcea, 1989), Vol. 52.

⁵² Oswaldo Romero-García, *Centro de Psicología*, (Venezuela: Universidad de los Andes, 1987).

⁵³ Patrick Montana, *Administración*, (México: Compañía Continental, 2002), 275.

La necesidad de asociación se vincula directamente con el tercer escalón de la Pirámide de Maslow que vincula la necesidad del sentido de pertenencia. Es el deseo que tiene una persona por sentirse parte de un grupo social, generando y realizando actividades con otros individuos que forman parte de un núcleo social. La teoría supone que “la persona ha tenido ciertas experiencias personales, por lo tanto son necesidades que se adquieren con el tiempo y para evaluar el desempeño es necesario identificaren cada persona el tipo de necesidad predominante”.⁵⁴

⁵⁴ Carlos Aguirre y Miguel Andrade, “Análisis Descriptivo sobre la Realidad de los Trabajadores de la Construcción: Desafío Social para la Empresa”, *Revista de la Construcción*, Vol. 4, N° 2, (Chile: Escuela de Construcción Civil, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2005), 83.

POSICIONAMIENTO CRÍTICO

El tema de ésta tesis se compone de dos conceptos, la responsabilidad social (RSE) y el sentido de pertenencia. Las dos ideas están claras por separado puesto que varios autores coinciden en sus criterios al respecto; sin embargo, el dilema se presenta cuando se quiere verificar si involucrar al personal de las empresas en las actividades de responsabilidad social impacta en alguna medida en su sentido de pertenencia.

La hipótesis entonces corresponde a un fenómeno poco explorado y por ende los resultados que su comprobación arroje pueden ser controversiales en vista de que no son verdades absolutas ni totalmente aplicables para cada empresa. La felicidad, por ejemplo, es un concepto abstracto y subjetivo que se construye en la mente de cada ser humano, al igual que el sentido de pertenencia y el compromiso. La expectativa de tener empleados altamente comprometidos, pero esperar un nivel de compromiso del cien por ciento es un tanto utópico, al igual que suponer que la RS es el único elemento que lo puede conseguir en todo el personal en absolutamente todas las compañías.

La responsabilidad social corporativa (RSC) es una política empresarial, como lo postula el estudio de CAHRS o Antonio Vives, pero que suele ser malinterpretada como una labor desinteresada exclusivamente, como sí lo es la filantropía. La filantropía en su sentido más puro tiene más valor cuando la empresa lo hace anónimamente o con un perfil tan bajo que la marca no se ve favorecida, más no cuando la empresa se vale de ella para generar simpatía de la gente. La RSC, por consiguiente, es una actividad que las compañías promueven con el fin de aportar a la sociedad y así obtener un reconocimiento público. Ahora bien, una política de responsabilidad social es loable y valedera cuando el resto de políticas empresariales se manejan con la misma ética; caso contrario, es una estrategia publicitaria más.

En efecto, las empresas deben ser meticulosas en no sólo cumplir cabalmente con la sociedad sino también con sus clientes internos y externos, proveedores, acreedores, y el gobierno, en aspectos como la generación de empleos dignos, la calidad de los productos y servicios, un trato justo, y el pago de impuestos. De hecho, las inconsistencias e incoherencias en las estrategias corporativas pueden generar un efecto adverso de incredulidad y de falta de credibilidad hacia la compañía y lógicamente esto puede también mermar el nivel de compromiso del personal.

El compromiso, según la empresa Aon Hewitt, es el nivel en el que los trabajadores tienen el deseo de sacar adelante a su empresa y en efecto lo llevan a cabo. La escala de compromiso de Aon Hewitt es muy reconocida a nivel empresarial y establece que las organizaciones con puntuaciones por encima del 72% consiguen mejores resultados de negocio, cuando están entre un 47% y 71% el desempeño del personal será mediano, y las puntuaciones inferiores al 46% reflejan una actitud que tiende a erosionar la habilidad de las compañías para alcanzar sus objetivos. Con estos parámetros, es evidente que el compromiso es un indicador del cual no se espera excelencia (100%) sino más bien niveles óptimos que contribuyan al éxito empresarial.

Dado que el compromiso influye directamente en los resultados del negocio, desarrollarlo plenamente debe ser una de las prioridades de todas las empresas, ya que un colaborador comprometido tiene un alto sentido de pertenencia, disfruta más de su trabajo, se siente apreciado, y sabe que contribuye a la consecución de los objetivos corporativos. Las estrategias motivacionales fomentan el compromiso y según el estudio de CAHRS, dependen del clima y la cultura organizacional, el desarrollo profesional, el reconocimiento, la equidad en el lugar de trabajo, la confianza, la confiabilidad y el involucramiento. Por ende, el involucramiento del personal en las actividades de RSC puede convertirse en un factor que gradualmente puede generar sentido de pertenencia.

CAPÍTULO II: DINERS CLUB DEL ECUADOR

Una vez que se ha establecido el fundamento teórico, el siguiente paso es conocer internamente a Diners Club del Ecuador, y una empresa de ésta magnitud conlleva una amplia cantidad de información histórica, actual y futura. El siguiente apartado destaca entonces los valores más esenciales de la empresa, así como sus objetivos, políticas, logros, vida y clima laboral, y la responsabilidad social. Éstos antecedentes delimitarán el escenario en el cual se comprobará más adelante si la RS en la empresa puede aportar en algo o en nada en la generación del sentido de pertenencia.

2.1 LA ORGANIZACIÓN – GENERALIDADES

Al realizar un análisis de una empresa, es importante basarse en información que provenga de la misma fuente y mejor aún si la misma está actualizada. Es así que el VI Informe de Sustentabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador 2012, será tomado como referencia dado que es la última información publicada en el año 2013 que guiará el desarrollo del presente capítulo.

En primer lugar, es esencial realizar una breve reseña histórica de la empresa. Según el informe de Diners, la empresa surge en los Estados Unidos en la época de los años 40 En Ecuador opera hace más de 40 años y desde sus inicios se convirtió en lo que es hoy: La principal tarjeta de crédito en Ecuador con más de 34.000 establecimientos afiliados y 377.969 socios.

Según el mapa estratégico de Diners Club del Ecuador, la visión de la empresa es crear “socios para toda la vida, cada día” y la misión de la misma es “facilitar la vida de nuestros clientes de forma responsable, excediendo sus expectativas a través del conocimiento y la innovación.” Asimismo, Diners tiene como valores fundamentales al liderazgo, la flexibilidad, la innovación, y el conocimiento. Además, la empresa tiene nueve objetivos empresariales que son: crecer orgánicamente, crecer inorgánicamente,

mejorar ciclo de vida de clientes, optimizar la demanda interna de recursos, optimizar procesos organizacionales, optimizar estructura y costo de capital, fortalecer la marca, atraer, desarrollar y retener talento, y fortalecer relaciones con todos los stakeholders.

Debido al enfoque de la presente investigación, es necesario destacar dos galardones que la empresa se hizo merecedora en el campo social. Uno de ellos es el que le otorgó el CEMEFI (México) y el Fórum Empresa América Latina, reconociendo a Diners Club del Ecuador como una Empresa Socialmente Ejemplar, debido al Modelo de gestión de Diners Club del Ecuador en el tema de Responsabilidad Social. El otro fue otorgado por el Trust de las Américas de la OEA y el BID – FOMIN, en el que la empresa se llevó la distinción Líderes Inclusivos con personas con Discapacidad, debido a su vez por el compromiso con la inclusión laboral efectiva de las personas con discapacidad. Estos aspectos consolidan su trayectoria.

2.2 ENTORNO LABORAL

El entorno de una empresa, como se mencionó anteriormente en el artículo de Hay Group, es vital al momento de establecer una estrategia de *Engagement*, la que a su vez va de la mano con la identidad. El artículo destaca el rol de la organización para generar compromiso y un ambiente óptimo que sea propicio para retener y motivar al personal. Cuando las empresas visualizan a su fuerza laboral como algo más cercano que ello y la entiende como un grupo familiar, la relación siempre será ganar-ganar. Efectivamente, el tercer capítulo del VI Informe de Sustentabilidad Corporativa se denomina *Trabajando en Diners Club, una gran Familia*.

En éste capítulo se subrayan dos logros en el campo laboral que tienen relevancia para éste estudio, como fueron la creación de planes de clima y desarrollo organizacional y la participación de 190 voluntarios que aportaron a la comunidad con programas de educación financiera (11 años de trayectoria). En efecto, en el informe de

sustentabilidad se puede evidenciar que Diners busca impulsar la solidaridad y el voluntariado en sus colaboradores; por ejemplo, la empresa suscribió un acuerdo con Conquito en el que los colaboradores de Diners fueron mentores de catorce emprendimientos, los cuales fueron instruidos con conocimientos sobre el área comercial que tuvieron como fin fortalecer los proyectos y de igual manera compartir la experiencia Diners Club.

Gráfico 4: Actividades de Voluntariado de Colaboradores.

**Actividades de Voluntariado de Colaboradores
Diners Club del Ecuador 2012**

ACTIVIDAD / LUGAR	NÚMERO DE VOLUNTARIOS	RESULTADOS
Educación financiera Desarrollada en el Colegio Central Técnico de Quito	28 voluntarios	Desarrollo de 10 talleres en 2 cursos con cerca de 100 estudiantes en total
Sembremos el árbol que consumimos Siembra de árboles en la ciudad de Quito, Guayaquil, Ambato y Cuenca, Manta y Machala.	Toda la organización	Entrega de 1200 ecopods, siembra y mantenimiento de las plantas que contiene este kit.
Jornada de donación voluntaria de sangre Llevada a cabo en las ciudades de Quito, Guayaquil, Ambato y Cuenca.	135 voluntarios	Recaudación de 135 pintas de sangre.
Compartiendo la experiencia laboral Ejecutada en Guayaquil don el Colegio 28 de Mayo.	10 voluntarios	Desarrollo de 6 talleres
Mentorías a emprendedores Voluntarios del área de negocios comparten su experiencia y conocimientos con emprendedores.	17 voluntarios	Cooperación institucional con Conquito mentorías a emprendedores para fortalecer sus proyectos, 14 emprendimientos
TOTAL VOLUNTARIO	190	en cuatro proyectos y todos en uno.

Fuente: Diners Club del Ecuador, VI Informe de Sustentabilidad Corporativa Diners Club del

Ecuador 2012, (Quito: Imprenta Mariscal, 2013), 38.

El informe indica que en el 2011 se realizaron 78 horas de voluntariado en horas laborales, 200 horas en el 2012 y estiman que en el 2013 aumente a 500 debido al programa de educación financiera. Las horas invertidas de tiempo personal fueron 649 horas del 2011, versus las 90 en el 2012 y esperan que lleguen a 150 en el 2013 por la misma razón. Hubieron 459 voluntarios en el 2011, en el 2012 se contó con la participación de 190 (no se realizó la campaña Navidad, solidaridad con responsabilidad), y en el 2013 presumen la participación de 220 o más.

En el informe de sustentabilidad corporativa, se analiza la calidad de la vida laboral en la empresa, justamente, en ésta sección se destacan varios beneficios que la empresa brinda a los colaboradores como son el subsidio de antigüedad, los préstamos, el seguro médico, la alimentación, los uniformes, el acceso a plan celular, el seguro de vida, los eventos de integración, el bono para los hijos de los colaboradores, los regalos o presentes en ocasiones especiales como cumpleaños, San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre y Día de la Secretaría, y el reconocimiento a la responsabilidad social. Es importante subrayar que Diners motiva a aquellos colaboradores que hayan demostrado mayor interés y participado en los programas de responsabilidad social y voluntariado.

El reporte también acentúa el interés de Diners por el cuidado del clima laboral. Kieron Shaw explica que el clima es un elemento trascendental en el desarrollo del compromiso. Es así que para mejorar el ambiente laboral, la empresa realiza encuestas, mediciones y monitoreo del clima laboral año a año. Precisamente, ésta investigación busca primero entender la situación actual para después establecer la brecha existente con el ambiente ideal esperado por cada uno de los colaboradores. Una de las encuestas reflejó ciertos resultados relevantes como la participación de los colaboradores que fue del 92,10% y que el 82% del personal tiene una opinión favorable con relación a la compensación, su desarrollo en la organización y los beneficios que ésta ofrece.

Complementariamente, el área de Gestión Humana de la empresa monitoreó también aquellos planes de acción que están orientados a la mejora del ambiente laboral. Adicionalmente, Diners creó el programa de fortalecimiento de la calidad de vida laboral en los call-center.

Debido a la naturaleza del trabajo realizado en los call-center y los posibles problemas ocasionados por el desconocimiento de ciertos aspectos ergonómicos, nutricionales y de actitudes. En el año 2012 se trabajó entonces con las sub-áreas de servicios, riesgos y tele-mercadeo. Éste proceso se constituyó en cuatro fases: Concientizar al personal de éste tipo de trabajo y proveer ciertos consejos para solucionar esta problemática, Brindar un diagnóstico y asesoría médica, Ejecución de 24 sesiones de relajación, fortalecimiento muscular, y respiración, y Evaluación. Una vez culminado éste proceso, el resultado de la evaluación fue que el 100% de los colaboradores del call-center sintieron que el programa ayudó a mejorar su calidad de vida laboral y en ese sentido el 97% de los colaboradores concibió que el programa benefició su estado emocional.

2.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Antonio Vives clasifica a las compañías de acuerdo a la finalidad de cada una. Ésta categorización es importante ya que repercute en el objetivo de la estrategia de RSE. Vives expone cuatro sectores: “un primer sector constituido por las empresas de derecho privado, con fines de lucro; un segundo sector compuesto por los gobiernos nacionales y locales,” un tercer sector conformado por las empresas sin fines de lucro y las del cuarto sector “tienen en común el objetivo financiero a la par que el social.”⁵⁵

⁵⁵ Antonio Vives, *Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*, (Madrid: Cumpetere, 2011), 56.

El tipo de estrategia de RS se ve sujeta al sector al que la empresa pertenece. Es así que en el primer sector los beneficios sociales están subordinados al beneficio financiero. En el segundo, el beneficio social se sustenta con recursos soberanos. En el tercero, el beneficio social depende de la captación de recursos sociales. En el cuarto, los beneficios financieros se destinan para poder crear el beneficio social. No obstante, Vives opina que el ideal sería que las empresas del primer sector, “con su responsabilidad social parcial, ocasional, debe moverse hacia la responsabilidad total, la sostenibilidad social y ambiental, hacia el cuarto sector.”⁵⁶

Con ese antecedente, los datos que se exponen a continuación muestran la postura de la empresa al respecto. En el informe de sustentabilidad de Diners se define a la RSC como un modelo de gestión que permite el manejo responsable y sustentable de las consecuencias de sus acciones, sobre los diferentes públicos con los cuales se relaciona, considerando las futuras generaciones y su contribución al entorno económico, social y ambiental. La estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de Diners entonces guarda la misma relación con las estrategias de las empresas del primer sector.

A. Vives también señala la RS se potencia cuando la empresa, entre otras cosas, paga sus impuestos y ofrece empleos que reconocen el valor de las personas. Según los informes de sustentabilidad, Diners visualiza a un buen gobierno corporativo como aquel cuyos cimientos están sólidos y a la par con los objetivos empresariales. La RSC en Diners es entendida internamente como un modelo de gestión. En el informe del 2007 se confirma que desde el 2006 el área de RSC está incorporada formalmente en la estructura organizacional, así como el concepto en su estrategia y Código de Ética por considerarlo una variable fundamental para el desarrollo de su negocio.

⁵⁶ Antonio Vives, *Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*, (Madrid: Cumpetere, 2011), 67.

Gráfico 5: Estrategia de Responsabilidad Corporativa Dinners Club



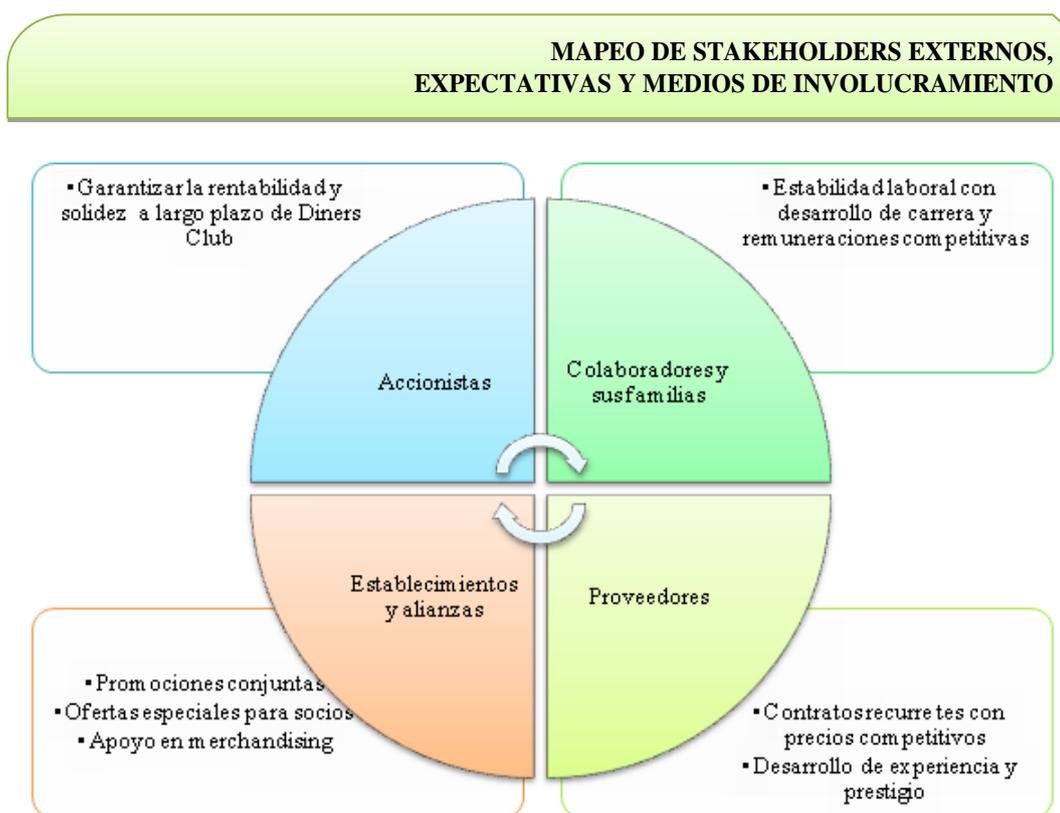
Fuente: Dinners Club del Ecuador, VI Informe de Sustentabilidad Corporativa Dinners Club del Ecuador 2012, (Quito: Imprenta Mariscal, 2013), 19.

Se puede corroborar que Dinners concibe a la RS como una estrategia de gestión, la cual tiene una postura definida hacia todos los sectores y a simple vista no parece ser una campaña publicitaria sino más bien una estrategia de ayuda social.

El personal de Dinners representa un elemento importante en éste estudio ya que se quiere verificar si las actividades de RSE desarrollan en ellos un mayor sentido de pertenencia. Según el informe de sustentabilidad, Dinners Club cuenta con estrategias para involucrar a sus stakeholders. Una de ellas es la participación de los colaboradores, junto a sus familias, en eventos de responsabilidad social como se muestra en el siguiente gráfico.

El reporte muestra que a fines de 2012, la fuerza laboral de Diners se conformaba en un 54% de hombres y un 46% de mujeres con un crecimiento de un 5.3% con respecto al año 2011 de la nómina total. El 41% de los colaboradores tienen menos de 30 años, 51% entre 31 y 50, y el 8% restante tienen más de 50 años de edad. En los niveles de Gerencia y Línea Media, se desempeñan 193 personas de las cuales el 44% son mujeres. En cuanto a la parte directiva, las gerencias presentan la siguiente composición; el 61% está en un rango de edad entre 30 y 50 años y el 39% tienen más de 50 años. En el 2012 las personas con capacidades especiales representan el 4%. Al 31 de diciembre de 2012, el 82% de los Colaboradores se ubicaba en la Sierra y el 18% en la Costa.

Gráfico 6: Mapeo de Stakeholders externos.



Fuente: Diners Club del Ecuador, VI Informe de Sustentabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador 2012, (Quito: Imprenta Mariscal, 2013), 13.

A nivel macro, Diners Club del Ecuador se hizo eco de áreas propuestas y ponencias mundiales para así ser ecuánime con todas sus políticas. En ese sentido, Diners se adhirió al Pacto Global de las Naciones Unidas y también diseñó dos de los ocho objetivos para éste milenio: Lograr la enseñanza primaria universal y fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

El reporte de sustentabilidad indica que Diners Club del Ecuador asume su compromiso con la transparencia, el combate a la corrupción y por preservar el cumplimiento de los derechos humanos y sociales, al ser ratificada como la primera entidad financiera del país adherida al Pacto Global de las Naciones Unidas (UN Global Compact) en el año 2007.

Es lógico comprender por qué Diners Club está adscrita al Pacto Global ya que es la mayor iniciativa mundial de Responsabilidad Corporativa, de adhesión voluntaria, que establece un marco de trabajo para las empresas comprometidas en alinear sus operaciones y estrategias a sus diez principios. Cabe recalcar que actualmente más de 10.000 empresas en todo el mundo que se han adscrito voluntariamente. Siendo así, se puede ratificar que Diners busca y está obligado a ser responsable en todo aspecto.

Es también importante citar que la empresa pertenece a varias instituciones con visión social como son el Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social (CERES), el Pacto Global de las Naciones Unidas, y el Observatorio de los Derechos de la Niñez, la Red de Empresas - Proyecto de Erradicación del Trabajo Infantil.

Al hablar de RS, se llega a un tema fundamental como es la preocupación por la comunidad y el medio ambiente. Diners Club entonces cree que la responsabilidad social ayuda a construir un futuro con la comunidad y esto se evidenció con varios logros conseguidos en el anterior período, según su informe de sustentabilidad:

En todos los programas sociales se llegó a un total de 61.706 niños, niñas y jóvenes de escasos recursos beneficiados con la alianza Diners-Unicef y otros programas sociales que mantiene con la comunidad. Particularmente, de la alianza Diners Club-Unicef, se logró que 60.830 niños/as se involucren en planes de mejoramiento de la educación, 519 escuelas intervengan en programas de mejoramiento de la educación, 1882 maestros/as de escuelas rurales se capaciten. En el citado informe, el enfoque para aportar a la comunidad y al medio ambiente se basa en varios proyectos que consideran varias áreas de la sociedad. Por ejemplo, el proyecto de turismo inclusivo en las localidades de Jama (OGD TUR JAMA) y Lloa, en el cual se conformó la organización de gestión de destino donde se realizaron campañas de rescate cultural.

Gráfico 7: Áreas centrales de actuación en inversión social en educación.



Fuente: Diners Club del Ecuador, VI Informe de Sustentabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador 2012, (Quito: Imprenta Mariscal, 2013), 78.

A la par, la empresa consiguió beneficiar a 876 niños-as/jóvenes con el apoyo del programa Sinfonía por la Vida, del mismo modo, Diners Club implementó el programa Desarrollo de Capacidades Ciudadanas en 47 colegios de Quito, alcanzando 5.000 adolescentes. La empresa también creó una metodología de programas socios educativos en 11 centros de adolescentes infractores del país.

En el informe de sustentabilidad se menciona que la estrategia que atiende a la comunidad se encuentra establecida bajo varios pasos metodológicos que respaldan la inversión social: diagnóstico, involucramiento de la sociedad, diseño del proyecto, establecimiento de variables e indicadores, costos, responsabilidades, seguimiento, monitoreo, evaluación, y rendición de cuentas difundiendo los resultados.

Valga recalcar que los programas de Responsabilidad Social Interna y de voluntariado son evaluados por la empresa mediante encuestas internas. Diners Club del Ecuador realiza un aporte por los consumos realizados en la tarjeta Diners Club UNICEF se genera un flujo de recursos que ha permitido darle continuidad a los programas educativos.

A esto se suman contribuciones adicionales o inversiones que Diners Club realiza como aportes a campañas específicas. Además, cada año se realizan acciones para recaudar aportes voluntarios de los Socios, comprometidos socialmente que también alimentan este fondo, mediante cupones y campañas de tele-mercadeo, que el año 2012 ascendieron a USD \$82.000. Al adentrarse en términos financieros, es imprescindible mencionar el valor económico distribuido en inversión social y de apoyo a la cultura entre los períodos 2011 y 2012 fue importante.

Gráfico 8: Cuadro Valor Económico Distribuido.

CUADRO DE VALOR ECONÓMICO DISTRIBUIDO							
	2011 USD\$	Participación %	2012 USD\$	Participación %	VALORACIÓN ANUAL		Var. en Participación
					USD\$	%	
Valor Económico Distribuido	198.797.001	100,00%	236.177.240	100,00%	37.380.239 ↑	18,80%	→ 0,00%
Pagos Inversionistas	34.104.739	17,16%	39.622.559	16,78%	5.517.821 ↑	16,18%	→ -0,38%
Pagos Acreedores	47,44	0,02%	439.754	0,19%	392.315 ↑	826,99%	→ 0,16%
Pagos Proveedores	1.101.404	0,55%	1.323.863	0,56%	222.460 ↑	20,20%	→ 0,01%
Administración Pública	12.567.619	6,32%	18.147.467	7,68%	5.579.848 ↑	44,40%	→ 1,36%
Empleados	29.420.279	14,80%	33.812.143	14,32%	4.391.864 ↑	14,93%	→ -0,48%
Operación del Negocio	120.710.168	60,72%	141.316.931	59,84%	20.606.763 ↑	17,07%	→ -0,89%
Comunidad y Medio Ambiente	845.355	0,43%	1.514.522	0,64%	669.167 ↑	79,16%	→ 0,22%

Fuente: Diners Club del Ecuador, VI Informe de Sustentabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador 2012, (Quito: Imprenta Mariscal, 2013), 27.

El rubro Comunidad y Medio ambiente está compuesto por donaciones, aportes a UNICEF y a proyectos específicos de RSC como los aportes para programas con las comunidades en materia de mejoramiento de la educación y auspicios culturales principalmente. El fondo de aportaciones para el programa de Unicef tuvo un decremento del 22% en el 2012 con relación al 2011. La empresa atribuye esto a que por ley se prohibieron los aportes provenientes a las cuotas de socios en la tarjeta de crédito. La empresa reestructuró y disminuyó la inversión social en el proyecto Sinfonía por la Vida. Sin embargo, los rubros en campañas sociales de comunicación y RSC interna tuvieron un aporte mayor, e indirectamente fortalece la relación con el personal.

Con el fin de mejorar, incentivar o fomentar una buena educación, en el informe de sustentabilidad se destaca que Diners es miembro del directorio del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) y del Directorio de Fórum Empresa América Latina en representación de Ecuador, participa en el Apoyo al Contrato Social por la Educación, e impulsa la realización del CSR Américas en Quito

(evento más importante de RSE en la región organizado por el BID, CERES, Ministerio Coordinador de la Política Económica y Competitividad y el Municipio de Quito).

En el 2012 Diners Club firmó su carta de adhesión a la red de Empresas en contra del trabajo infantil, la cual está conformada por 13 empresas nacionales, internacionales, públicas y privadas, con el apoyo de Unicef, CERES y el Pacto Global de Naciones Unidas. Si bien es cierto que Diners Club del Ecuador ya había venido aportando a esta causa mediante los programas con DYA para la erradicación de la mendicidad (2007-2010) y mediante la Alianza Diners-Unicef (2001-2011) mediante los planes de inclusión y permanencia de los niños en las escuelas rurales.

Otro de los pilares fundamentales al hablar de responsabilidad social es el aspecto ambiental. Siendo así, en el capítulo ocho del VI Informe de Sustentabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador 2012 se exponen las iniciativas de la empresa en materia ambiental, denominándose: disminuyendo la huella ambiental. En el mismo, se informa la manera en la que Diners Club del Ecuador ha desarrollado un plan de manejo integral a fin de disminuir su huella ecológica.

Éste plan tiene una línea base con datos estadísticos que servirán en la medición del vestigio ambiental. Es así como desde hace más de seis años se han tomado varios tipos de medidas como la campaña de concientización de las 4 R's (Ser Responsable de Reducir, Reciclar y Re-usar), la misma que tuvo como participantes a los colaboradores, introduciendo así esta campaña en el manejo de la organización.

La propuesta abarcó tres factores fundamentales con los cuales se ha logrado implementar la campaña a favor de la disminución del daño ambiental, los mismos que se mencionaran en el siguiente gráfico.

Gráfico 9: Ámbitos de acción con el medioambiente.



Fuente: Diners Club del Ecuador, VI Informe de Sustentabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador 2012, (Quito: Imprenta Mariscal, 2013), 87.

En cuanto a la infraestructura, una de las principales acciones que Diners Club ha realizado para reducir el impacto ambiental dentro de la organización ha sido construir un edificio (Centro de Negocios Diners Club), el cual ha sido diseñado con altos estándares de cuidado en el impacto ambiental. En esta construcción se utilizó 2 sistemas que hacen de la edificación ecológica. En el área administrativa también se implementó otra medida que tiende a disminuir la huella generada por el impacto ambiental por ejemplo: la reducción del consumo de papel en los procesos administrativos utilizando el sistema PeopleSoft.

De igual manera, la campaña de las 4R (Ser Responsable de Reducir, Reciclar y Re-usar), ayuda a concientizar al personal de la importancia del cuidado del medio ambiente. Precisamente, las palabras ser responsable, reducir, reciclar y re-usar cumplen con una función importante en la campaña de las 4R como se explica a continuación.

Reducir: Diners Club ha presentado un incremento de socios y ventas, razón por la cual el consumo de papel toma el mismo comportamiento. Para paliar esta problemática la empresa ha implementado la digitalización de algunos procesos

reduciendo sustancialmente el uso de papel. Así también en el año 2012 se digitalizaron los reportes de las tarjetas Discover, incluyendo esto al programa de Reducción de Impresiones, ahorrando de esta manera 1.690.104 hojas que representan 7.909 Kg de papel equivalentes a USD \$80.498,95 en el año. Otorgar estados de Cuenta Virtual a los socios influye positivamente en la disminución del uso de papel. Cuando se mencionaron a los stakeholders internos, se expuso que el personal y su familia componían un factor clave con relación a la responsabilidad social empresarial.

Es así que la empresa presentó también otra iniciativa para ayudar a reducir el impacto ambiental, la cual consiste en promover la siembra de árboles entre sus colaboradores y sus familiares, especialmente con sus hijos, con el fin de concienciarlos en el tema y motivarlos con un concurso interno.

Reciclar: La empresa constantemente está realizando campañas de reciclaje de papel, botellas pet, pilas, fluorescentes y celulares, depositados cada uno en diferentes contenedores, para después canalizarlos a través de gestores ambientales especializados en el manejo de cada uno de estos recursos. Cabe mencionar que en el año 2012, la empresa no tuvo multas por incumplimiento de la legislación ambiental. La compañía ha propuesto otras ideas a fin de aplacar la huella ambiental, entre las que se puede mencionar: ir al trabajo en bicicleta, reducción del consumo de agua y energía eléctrica.

Re-usar: Diners Club implementó un programa de donación de activos, en el 2012 se entregaron 229 computadoras a diferentes instituciones, entre las que están: Fundación Mundo Juvenil, Banco Comunal San Vicente, Fundación Hermano Miguel.

Los proyectos que Diners ha venido generando, a fin de cumplir con el objetivo de reducir el daño ambiental, son el plan de disminución de la Huella Ambiental, la Campaña permanente de reciclaje, el ahorro de energía y agua, el reciclaje de productos

(tarjetas defectuosas), y la donación de activos que son reciclados y reutilizados. Todas estas acciones han aportado significativamente para cumplir con el objetivo ambiental que maneja la empresa. Cabe indicar que Diners Club se muestra comprometida con el desarrollo sostenible, en cuanto a lo económico, social y ambiental. No obstante, debido a las problemáticas sociales existentes y a la naturaleza del giro del negocio, la empresa ha resuelto dar un mayor apoyo al campo social, dando más atención a la educación.

Con lo recopilado en éste capítulo, se puede conocer a la empresa a profundidad y a su vez estar al tanto de las estrategias que la empresa promueve. De manera puntual, para conocer el grado de satisfacción laboral en las organizaciones se disponen de estrategias efectivas como son los sondeos de opinión. Justamente, en la sección Trabajando en Diners Club de cada informe de sustentabilidad se postulan varias estrategias que se fundamentan en encuestas de clima laboral que toman en cuenta el sentir de cada uno de los trabajadores y que de igual manera se realizan año a año.

De ésta manera, las estrategias que se enuncian en dichos informes de sustentabilidad contemplan elementos que inciden en el fortalecimiento del sentido de pertenencia del personal de Diners, no solo la RS. Ciertas estrategias buscan fortalecer el compromiso de los empleados con la creación de planes de crecimiento profesional y de desarrollo de carrera, la organización de capacitaciones y talleres, la generación de un ambiente laboral agradable, el establecimiento de una política de seguridad y salud ocupacional óptima, y la promoción de la solidaridad y el voluntariado; y éste último aspecto le concierne a ésta investigación ya que se puede ver que los programas de responsabilidad social son un elemento de interés tanto para los colaboradores como para la institución.

POSICIONAMIENTO CRÍTICO

Antes de analizar críticamente a Diners Club del Ecuador es importante primero ubicarla de acuerdo a la clasificación que Antonio Vives expuso sobre los tipos de empresas, las cuales se dividen en cuatro sectores: 1) las empresas de derecho privado con fines de lucro, 2) las entidades gubernamentales, 3) las organizaciones sin fines de lucro que no son ni gubernamentales ni del primer sector, y 4) las empresas que tienen como objetivo legalmente vinculante el lucro para poder hacer el bien social.

Antonio Vives conceptualiza a la responsabilidad social empresarial como una estrategia de gestión de las empresas del primer sector, que busca la sostenibilidad financiera, social, y ambiental. Asimismo, puntualiza que la responsabilidad de una empresa del primer sector es la de gestionar sus impactos, y en la medida de lo posible hacer una contribución positiva al desarrollo económico y social, pero siempre que sea viable y dando prioridad a la sostenibilidad financiera.

Diners entonces se presenta como una empresa con fines de lucro, del primer sector, y del mercado financiero. Por el lado de la RS, se observa que Diners contribuye a la sociedad y el medio ambiente pero en vista de que no se incorpora en su forma jurídica, sólo es discrecional. En cambio, las empresas que pertenecen al llamado cuarto sector tienen objetivos diferentes así como una figura legal que aún no existe en el país; por lo tanto, no se puede catalogar a Diners como tal ni esperar que algún día lo sea.

En los reportes de sustentabilidad corporativa se corrobora que Diners ha incorporado a la RS como una política prioritaria desde hace siete años pero bajo la figura de filantropía hace muchos más, demostrando su interés y trayectoria en el tema. La transición hacia la RS se explica dado que afronta un proyecto de manera sistemática y la filantropía solo soluciona momentáneamente una problemática social.

Es evidente que la RS es una estrategia afianzada en Diners ya que destina una cifra significativa de su presupuesto para atender programas sociales y ambientales. Afortunadamente para los beneficiarios, los montos han crecido progresivamente y bordearon los \$850 mil USD en el 2011, el millón 500 mil USD en el 2012 y se prevé que en el 2013 lleguen a los 2 millones USD. No obstante, la sociedad va a esperar que cada vez sea en mayor cuantía, con más voluntarios y de mejor calidad.

Para ser eficientes, las empresas plantean estrategias sostenibles que requieren una planificación que demuestre su factibilidad. Las actividades filantrópicas fueron identificadas hace algún tiempo como poco eficientes, en términos corporativos, y por ésta razón las empresas del primer sector ahora optan por desarrollar prácticas responsables que sean sostenibles en todos los aspectos, como la RSE. Siendo así, se puede entender por qué las empresas del primer sector, como Diners, se inclinan por la RSE como una estrategia eficiente que busca favorecer a la empresa y la sociedad.

Para enfatizar aún más las diferencias, en el cuarto sector se encuentran instituciones de la llamada economía social y solidaria y del empresariado social, las cuales sí tienen como prioridad obtener beneficios financieros para así lograr crear un beneficio social. En el caso de Diners, la opinión pública no espera que tenga esos objetivos pero sí exige que la misma ofrezca servicios de excelencia y de calidad, pero que de igual manera desarrolle prácticas responsables tanto hacia dentro como hacia fuera de la institución. Incluso, las mismas compañías por sí solas se están dando cuenta que la RSE puede convertirse en una ventaja competitiva, siendo la finalidad de cualquier empresa, en especial del primer sector, como Diners Club del Ecuador. La implementación de la estrategia de RSE entonces está justificada en las empresas del primer sector, pero siempre dentro de un marco ético.

Ésta política debe considerar al colaborador ya que juega un rol importante en las actividades de RS, especialmente en el voluntariado. En Diners, el voluntariado es aún insuficiente. En el año 2012 sólo participaron 190 colaboradores, en cuatro programas (Educación Financiera, Donación de Sangre, Compartiendo la Experiencia Laboral, y Mentorías a Emprendedores), y en una sola actividad (Sembremos un Árbol) participó todo el personal y se espera un incremento del 15% para el 2013 (220). 190 o 220 son números relativamente bajos que la compañía debe tener en cuenta, considerando que hay más de 1000 trabajadores en la empresa.

Ahora bien, los empresarios y la sociedad son muy exigentes en cuanto a la calidad y la cantidad del trabajo de una persona. Les exigen que laboren al 100% de su rendimiento durante toda la jornada laboral, esperan un trabajo extra e incluso demandan la participación en actividades extracurriculares como el voluntariado. La realidad es otra ya que no se puede esperar que un ser humano destine siempre su tiempo libre al voluntariado fuera del horario de trabajo. En muchas ocasiones el voluntariado se ve sujeto a otros factores como el tiempo y las actividades personales de cada persona y por ello se lo cataloga como facultativo. La no participación no quiere decir falta de compromiso con la RS o con la empresa, sino falta de disponibilidad.

Por lo tanto, Diners tiene que aumentar y diversificar sus programas de RS, así como las formas en las que sus colaboradores aportan. Es aún prematuro aseverar si el voluntariado implica únicamente compromiso con Diners, con la responsabilidad social empresarial, o con ambas. La teoría disponible indica que sí (Garberi, 2008), pero en qué magnitud aún no se conoce con exactitud ya que depende de aspectos que son únicos para cada empresa. Para analizar ésta interrogante en Diners, se deben considerar también factores como el tiempo, los recursos, y la logística que repercuten en la viabilidad de la estrategia y en la participación de la empresa y del mismo colaborador.

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN - DINERS CLUB DEL ECUADOR

Evaluar la forma en que los colaboradores de Diners Club del Ecuador perciben a la empresa a través de una exploración interna será el cometido en éste apartado. La investigación entonces abarcará temas importantes como son el *Engagement*, el clima laboral, la responsabilidad social, entre otros. Una vez presentados los resultados, se analizarán los mismos para de ésta manera diagnosticar a la empresa con relación a dichas variables, plantear un panorama actual y sacar las conclusiones concernientes a la responsabilidad social y el sentido de pertenencia del personal.

La investigación puede ser ejecutada de acuerdo al trabajo que se va a realizar. Dada la naturaleza de éste estudio, el tipo de investigación a elegir es la descriptiva, debido a que se desea explicar un fenómeno, un tanto desconocido, el cual es contrastado con varios subtemas que serán agrupados en variables, los cuales generarán datos numéricos que representarán el ambiente social en Diners Club del Ecuador, y que finalmente serán analizados e interpretados estadísticamente. De la misma forma, éste estudio demanda de una investigación analítica que examine el comportamiento de las variables antes mencionadas dentro de su entorno habitual y que a su vez puedan sustentar la hipótesis que se pretende demostrar.

La teoría también plantea que la información en una investigación puede provenir de experimentos, encuestas y estudios de datos secundarios. Siendo así, es importante destacar que Diners ha desarrollado varias investigaciones dentro de la empresa, como por ejemplo talleres y encuestas, los cuales servirán como referencia en el presente estudio. Por ésta razón, ésta tesis cita éste tipo de investigaciones con el fin de tener información fehaciente de la realidad de la empresa con un estudio de datos secundarios.

Las encuestas, por ejemplo, son una de las herramientas más utilizadas en las ciencias sociales y por éste motivo ésta tesis hace referencia al sondeo realizado por la empresa Aon Hewitt y por BSD sobre el Compromiso y la RS en Diners Club en el período 2013. Asimismo, se desarrollará también una encuesta externa enfocada a la RS como un generador del sentido de pertenencia en el personal de Diners. Finalmente, se llevará a cabo una entrevista al personal de algunas áreas de Diners Club como Responsabilidad Social, Recursos Humanos y otras para conocer su opinión al respecto.

3.1 ESTUDIO DE COMPROMISO - DINERS CLUB DEL ECUADOR - 2013 - AON HEWITT.

El siguiente, es un extracto del estudio de compromiso realizado por la compañía AON HEWITT en Diners Club del Ecuador. En lugar de evaluar todo el estudio, en ésta sección se busca focalizar el análisis en aquellos aspectos relacionados a la RSE.

FICHA TÉCNICA

Objetivo: Conocer las percepciones y opiniones de los colaboradores sobre una variedad de temas relacionados con DINERS CLUB DEL ECUADOR y su entorno.

Sub-tarea (RSE): Valorar si los evaluados reconocen que la empresa actúa responsablemente respecto a la sociedad.

Población: 1269

Número de preguntas: 62:

60 preguntas (Sub factores y Compromiso), 1 pregunta adicional y 1 pregunta abierta.

Sub factores y Compromiso: Reconocimiento, Oportunidades de Carrera, Gente Valiosa, Paga, Beneficios, Talento y Dotación de Personal, Procesos, Equilibrio Trabajo/ Vida Personal, Aprendizaje y Desarrollo, Supervisión/ Dirección, Innovación,

Empoderamiento/ Autonomía, Motivación Intrínseca, Recursos, Diversidad e Inclusión, Manejo del Desempeño, Alta Gerencia, Alineamiento de la Marca, Marca – Reputación, Tareas Diarias, y Colaboración.

CUESTIONARIO

De las 62 preguntas, se citarán y analizarán a aquellas que guarden una relación estrecha con la RSE en la empresa. Siendo así, las preguntas más relevantes fueron:

- ¿Esta es una organización responsable social y ambientalmente? (Factor: Marca – Reputación)
- Si te has involucrado en acciones de responsabilidad social, ¿consideras que esto ha logrado que te comprometas más con la organización? (Factor: Específica del Cliente que fue propuesta para el presente estudio)
- ¿Diners Club cuenta con una excelente reputación entre la comunidad? (Factor: Marca - Reputación)

RESULTADOS

AON HEWITT detectó estadísticamente varios datos importantes para cada pregunta del estudio. El dato más relevante para dicho estudio fue el 68% de compromiso que se detectó en el personal de Diners, comprendido en un 44% de comprometidos y un 25% de totalmente comprometidos. Para la presente investigación son de relevancia varios aspectos, como la opinión de los encuestados en cuanto a si consideran que involucrarse en acciones de responsabilidad social los comprometió más con la organización, la cual fue moderadamente aceptable ya que se identificó que 787 personas (62% de los 1269 evaluados) estuvieron de acuerdo con ello. De igual forma, al indagarles a los colaboradores si están de acuerdo o no con que Diners es una

organización responsable social y ambientalmente, la cual fue a favor de ésta premisa ya que arrojó un grado de aceptación del 86%. Posteriormente, la encuesta demostró que los colaboradores opinan que Diners Club cuenta con una excelente reputación entre la comunidad ya que un 92% de los examinados lo creen así.

Finalmente, un 90% de los encuestados se sienten orgullosos de ser parte de Diners Club, un 71% tienen una buena percepción de la marca, un 66% de ellos se sienten alineados con la misma, un 73% consideró que la alta gerencia toma buenas decisiones de negocio, pero los colaboradores opinaron que la comunicación con sus superiores es deficiente (58%).

Una vez obtenidos estos resultados, AON HEWITT propone a Diners Club del Ecuador emprender un plan de acción para impactar el compromiso de sus colaboradores. Inicialmente sugiere que se tomen medidas que mantengan el rendimiento encontrado en la variable de percepción marca-reputación; que a su vez, se identificó que guarda relación a dos preguntas que contienen información de RSE: el alineamiento de la marca y las tareas diarias. Por otro lado, AON HEWITT sugiere que se optimicen las oportunidades de carrera, el reconocimiento, la motivación intrínseca, y la gente valiosa dado que sus indicadores resultaron ser intermedios.

Es importante destacar los altos niveles de aceptación de la percepción marca-reputación (ser considerado uno de los mejores lugares para trabajar) y el alineamiento de la marca (cumplir con las promesas que se les hace a los colaboradores), ya que engloban a las tres interrogantes relacionadas a la RSE del cuestionario de 62 preguntas. A la par, si ésta investigación desea verificar si las actividades de RSE desempeñadas por el personal generan sentido de pertenencia hacia la empresa, es importante tomar en cuenta el 62% de aceptación mencionado anteriormente ya que éste indicador se lo considera en el plan de acción propuesto por AON HEWITT.

ESTUDIO BSD CONSULTING

Asimismo, la empresa BSD Consulting desarrolló un estudio sobre la Responsabilidad Social Corporativa en Diners Club, fue analizado desde el punto de vista de los grupos de interés (colaboradores, socios, establecimientos y proveedores), y la información provino de talleres y encuestas. La información recabada es muy relevante porque la misma identifica puntos centrales para la presente investigación.

Por un lado, en el taller se evaluó el grado de aprobación de los colaboradores en cuanto a temas como la inclusión, relevancia, y capacidad de respuesta. Al hablar de inclusión, se refiere a como el grupo es incluido dentro de la gestión de la compañía. Relevancia, por otro lado, se refiere a conocer cuáles son los asuntos más importantes para los grupos de interés y que debiese gestionar la compañía. Y capacidad de respuesta significa cómo la compañía responde a las inquietudes y solicitudes de dichos grupos de interés. Finalmente, en el taller se pudo identificar que el personal se siente beneficiado cuando su empresa valora sus labores, su promueve su desarrollo profesional, y cuando los equipos de trabajo son respaldados. Estos hallazgos son importantes ya que aportan en la formación del concepto de *Engagement* empresarial y sumados a una estrategia motivacional como la responsabilidad social, pueden generar un sentido de pertenencia en el personal.

Por otro lado, en el estudio desarrollado por BSD Consulting se realizó también una encuesta al personal, en la que se encontró que un 90% de los encuestados sí saben cuál es el significado del término responsabilidad social y también que éste se enfoca a temas sociales, económicos y ambientales; un 65% de ellos no leyó el informe de sustentabilidad de Diners y de ese porcentaje solo un 29% lo considera trascendente; un 85% califica positivamente los programas de voluntariado y de calidad de vida; a la mayoría de ellos les gustaría realizar tareas de acción social; y finalmente, se evidenció

que a ellos les motivaría realizar actividades que unan a sus familias, o que Diners intervenga en la solución de conflictos internos y que el tiempo entre la jornada laboral y la vida personal se complementen equitativamente.

3.2 ESTUDIO DE R.S. COMO UN GENERADOR DE SENTIDO DE PERTENENCIA - DINERS CLUB DEL ECUADOR - 2014 - ENCUESTA

FICHA TÉCNICA

Objetivo: Conocer las percepciones y opiniones de los colaboradores de DINERS CLUB DEL ECUADOR sobre temas relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su grado de sentido de pertenencia hacia la empresa.

Muestra: 1269

Fórmula:
$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde N= 1269, $Z_{\alpha} = 1.96^2$, $p = 0.05$, $q = 1 - p$, $d = 5\%$.

$n = 69 = 70$ encuestas

De preguntas: 17 (Sub factores y Compromiso)

CUESTIONARIO Y RESULTADOS

Díganos su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con la responsabilidad social de DINERS CLUB DEL ECUADOR (siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo)

1. DINERS CLUB DEL ECUADOR entiende la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como “un modelo de gestión que permite el manejo adecuado de las consecuencias de sus acciones, sobre los diferentes públicos con los cuales se relaciona considerando los distintos grupos de interés y las futuras generaciones y su contribución al entorno económico, social y ambiental”.

Gráfico 10: Concepto de Responsabilidad Social de Diners Club del Ecuador.



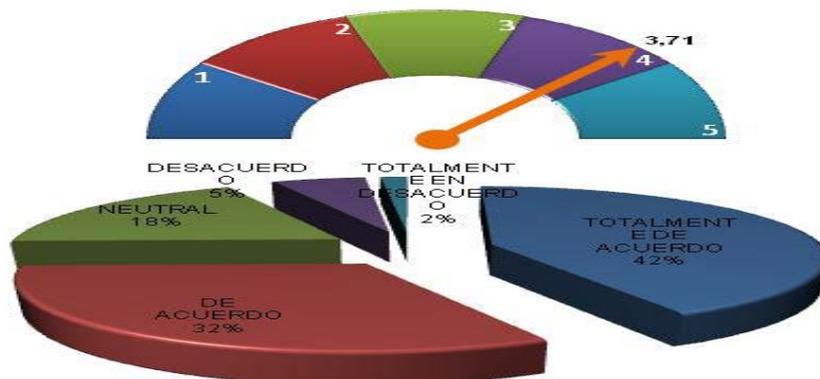
Fuente: Encuesta, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

Con un grado de aceptación de 4,36/5 (totalmente de acuerdo), es evidente que después de varios años en los que Diners Club del Ecuador incursionó en el ámbito de la responsabilidad social, el concepto empresarial caló en la mayoría de la muestra encuestada (86%) y actualmente lo distinguen bien debido a su difusión.

2. ¿Las actividades empresariales de DINERS CLUB DEL ECUADOR tienen un alto impacto sobre el medioambiente?

Gráfico 11: Impacto de Diners Club del Ecuador sobre el medioambiente.



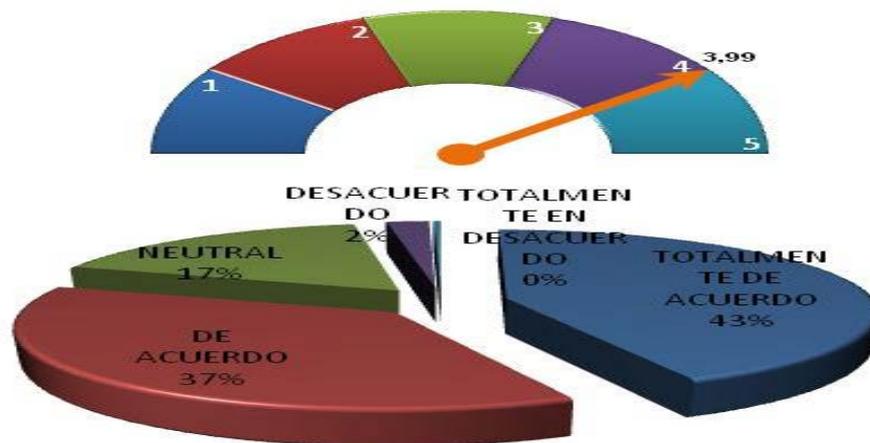
Fuente: Encuesta, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

En éste caso, un 74% de la muestra encuestada estuvo tanto de acuerdo como totalmente de acuerdo con la premisa de que las actividades de Diners Club del Ecuador son beneficiosas hacia el medio ambiente, por lo que se puede deducir que las estrategias ambientales impactaron favorablemente en la percepción de su personal a lo largo del tiempo.

3. ¿DINERS CLUB DEL ECUADOR realiza acciones eficientes de reciclaje?

Gráfico 12: Diners Club del Ecuador realiza acciones de reciclaje.



Fuente: Encuesta, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

En éste caso, los encuestados juzgaron de manera favorable (3,99/5) a las actividades de reciclaje en la empresa al calificarlas como eficientes (80% de acuerdo y totalmente de acuerdo), y este criterio se ve influenciado directamente por lo que el colaborador constata y hace día a día en su trabajo.

4. ¿DINERS CLUB DEL ECUADOR fomenta el uso responsable de la energía?

Gráfico 13: Diners Club del Ecuador fomenta el uso responsable de la energía.



Fuente: Encuesta, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

En su mayoría, los colaboradores coincidieron en que Diners Club del Ecuador es una empresa que en efecto impulsa el uso responsable de energía (84% de acuerdo y totalmente de acuerdo, con un factor de 4,03/5). Asimismo, éste factor se ve influenciado por las actividades que cada colaborador realiza y los recursos que dispone para hacerlo.

5. ¿Considera usted que DINERS CLUB DEL ECUADOR busca desarrollar un vínculo entre usted y su familia?

Gráfico 14: Diners Club del Ecuador desarrolla vínculo con su familia.



Fuente: Encuesta, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

La opinión mayoritaria del personal encuestado compendió un 76%, entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, acerca de su aprobación sobre las acciones que su empresa emprende para desarrollar un nexo entre ellos y su familia, lo que a su vez establece un factor de 3,7/5. Como consecuencia, ésta es una buena oportunidad para generar un sentido de pertenencia en ellos. Adicionalmente, la empresa puede incorporar a las familias de los colaboradores en las actividades de RSE para poder potencializar ese nexo y así convertirlas en tareas atractivas para el personal.

6. ¿Están perfectamente protegidas las personas que trabajan en DINERS CLUB DEL ECUADOR por medidas de seguridad profesional y de cobertura de salud y seguridad ocupacional?

Gráfico 15: Empleados de Diners Club del Ecuador protegidos por medidas de seguridad profesional y de cobertura de salud y seguridad ocupacional.



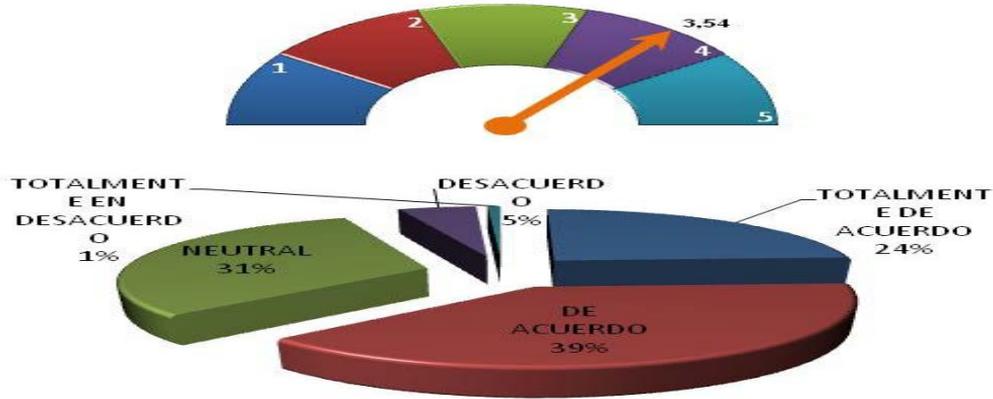
Fuente: Encuesta, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

Del mismo modo, un 79% de los encuestados estuvieron tanto de acuerdo como totalmente de acuerdo en que su entorno laboral presta las condiciones necesarias de seguridad para desarrollar sus tareas, resultando en un índice de 4,03/5. Dado que el ambiente de trabajo es un elemento importante que influye en el sentido de pertenencia del personal, la empresa debe mantener las buenas prácticas y corregir aquellas que no han dado buenos resultados.

7. ¿Cómo percibe el grado de compromiso del personal en general de Diners Club del Ecuador con la Responsabilidad Social Empresarial? (1=Poco comprometido a 5=Completamente comprometido)

Gráfico 16: Grado de compromiso del personal de Diners Club del Ecuador.



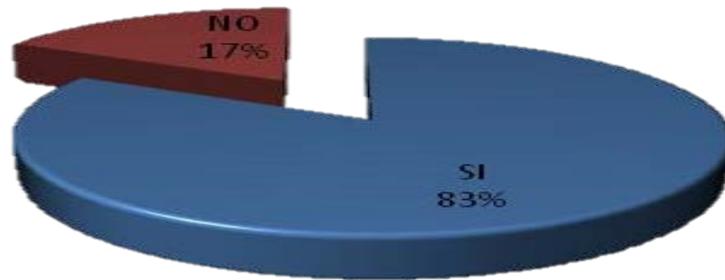
Fuente: Encuesta, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

De la misma forma, la respuesta del encuestado puede verse influida en base a una percepción sobre sus compañeros de trabajo como sobre sí mismo. Un valor de 3,54/5 establece un grado moderadamente bajo de compromiso del personal con la RSE. Efectivamente, la cantidad de personas que se muestran neutrales (26) y en desacuerdo (8) reflejan un valor a ser tenido en cuenta ya que probablemente para la empresa no es admisible ir por el séptimo Informe de Sustentabilidad Corporativa y que aún no existan niveles mayores de compromiso. Se puede evidenciar que el mismo aún no tiene el impacto esperado sobre cierta parte del personal, y por ello la empresa debe tomar medidas reformadoras que coadyuven al objetivo de comprometer aún más a todo el personal.

8. ¿Conoce usted si DINERS CLUB DEL ECUADOR colabora con asociaciones u otros entes que desarrollan proyectos que contribuyen al bienestar social?

Gráfico 17: Diners Club del Ecuador colabora con otros en proyectos sociales.



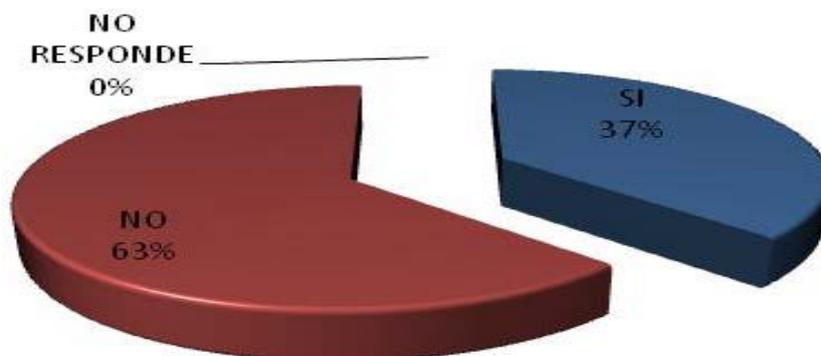
Fuente: Encuesta, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

En ésta pregunta es indiscutible que un alto número de encuestados (83%) sí advierten que la empresa asiste a otras instituciones que atienden el lado social, y es un dato alentador para la empresa ya que se pone al descubierto que las campañas sociales incursionadas por Diners tuvieron una buena acogida en su personal.

9. ¿Se ha involucrado usted en acciones de responsabilidad social?

Gráfico 18: Se ha involucrado usted en acciones de responsabilidad social.



Fuente: Encuesta, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

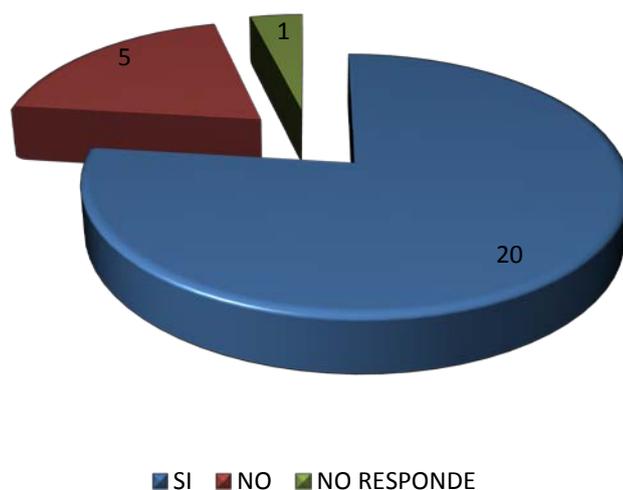
Elaborado por: Corina Tobar

El nivel es bajo ya que solo participaron 26 de 70 colaboradores encuestados en la RSE, los cuales afirmaron haber contribuido voluntariamente en actividades de responsabilidad social (37% de la muestra).

Dicho resultado es desfavorable para Diners Club del Ecuador dado que la RSE para la compañía es un aspecto prioritario en su modelo de gestión. Por ello, la empresa debe tomar acciones que promuevan la participación de su personal y que con el paso del tiempo logren que la RSE se consolide en la cultura organizacional. Se puede identificar una debilidad en la incorporación del personal en las tareas de RSE, que a pesar de que son tareas voluntarias, no son masivas y por ello sería importante para Diners que sus colaboradores vivan la experiencia de ser responsables socialmente hablando y así se alineen con las políticas empresariales.

10. Si se ha involucrado en acciones de responsabilidad social, ¿considera que esto ha logrado que se comprometa más con la organización?

Gráfico 19: Las acciones de RS lo comprometieron más con la empresa.



Fuente: Encuesta, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

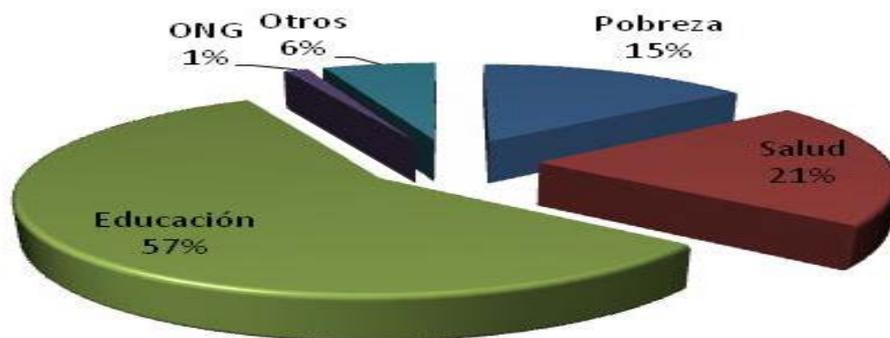
Elaborado por: Corina Tobar

Dado que 26 encuestados dijeron haber participado en programas de RSE y 44 no, sólo se seleccionaron las encuestas de esas 26 personas para el análisis. De éste grupo, 20 personas (77%) dijeron que participar en la RSE sí los comprometió con Diners, 5 dijeron que no (19%), y 1 no respondió (4%). La diferencia con los resultados expuestos por Aon Hewitt (62%) y BSD Consulting (85%) es leve y se

debe a que las consultoras encuestaron una muestra mayor (1269 aprox.), ésta encuesta a 70 personas (5%), y ésta pregunta en particular a 26 colaboradores (2%). Sin embargo, los resultados de las dos empresas asesoras y de ésta encuesta guardan una misma tendencia y coinciden al afirmar que la RSE sí promueve el sentido de pertenencia en el personal de Diners. Valga señalar que con la teoría quedó establecido que una estrategia no puede generar un 100% de compromiso en un ser humano sea por sí sola o junto a otras, y sólo se pueden esperar niveles óptimos.

11. ¿En qué aspectos sociales debería DINERS CLUB DEL ECUADOR focalizar sus trabajos?

Gráfico 20: Aspectos sociales que Diners Club del Ecuador debe atender.



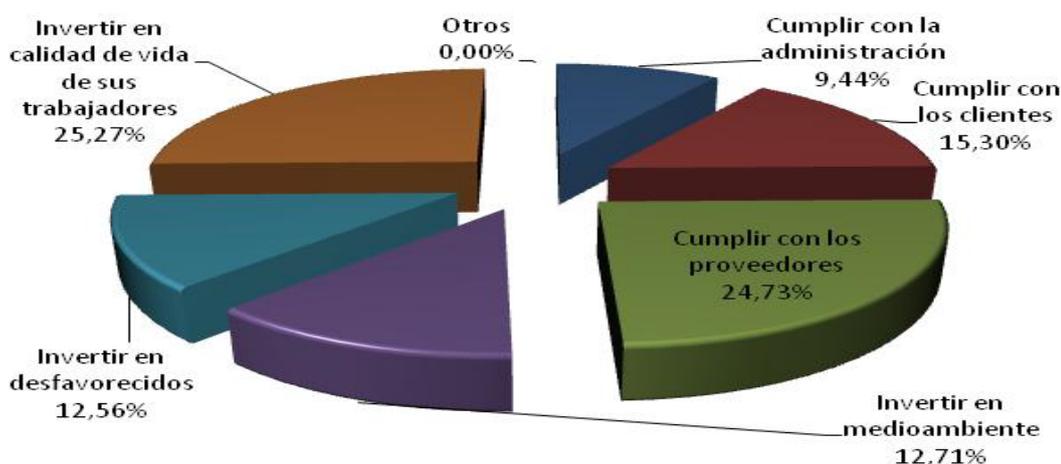
Fuente: Encuesta, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

Es evidente que los encuestados calificaron con un mayor peso a las actividades educativas (57%), como aquellas a las que Diners Club del Ecuador pone mayor énfasis debido a que ya viene trabajando en programas educativos como la educación mono docente-UNICEF. Posteriormente, los evaluados ubicaron a la salud (21%) y a la pobreza (15%) como actividades prioritarias en temas sociales.

12. ¿Si DINERS CLUB DEL ECUADOR tuviese que invertir en alguna acción de responsabilidad social, cuál de los siguientes temas escogería usted como principal? (6=Más importante, 1=Menos importante)

Gráfico 21: Acciones de RSE que Diners Club del Ecuador debe atender.



Fuente: Encuesta, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

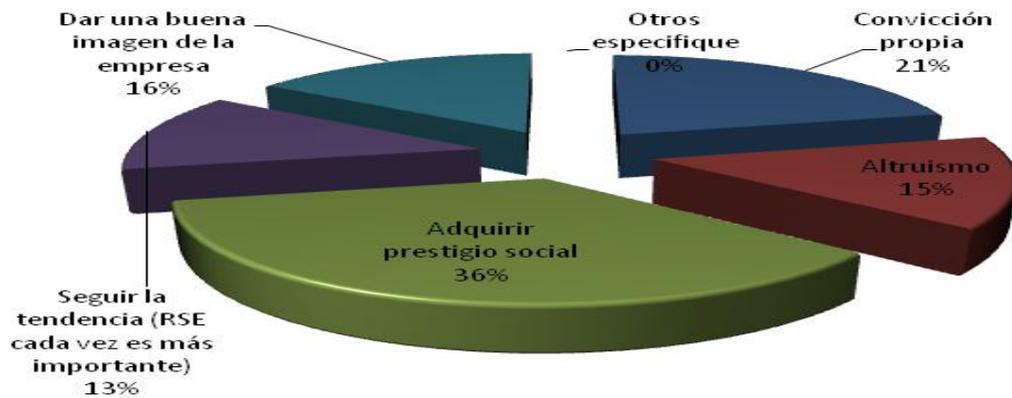
Los sondeos sugirieron mayoritariamente que Diners debe invertir más en las acciones que puedan mejorar su calidad de vida, evaluaron en un menor grado al cumplimiento con los clientes, un tanto menor a las actividades que favorezcan el medio ambiente, y en niveles similarmente bajos juzgaron a la atención a los desfavorecidos y a la reinversión en la misma empresa. Es curioso que los evaluados le hayan dado más importancia a la opción menos desinteresada socialmente hablando, pero según las teorías motivacionales, existen factores como la edad y el estatus económico de la muestra que inciden en su opinión. El margen de error estadístico se debe a una desventaja de la escala de Likert con respecto a que:

No permite determinar en cuánto es más favorable un sujeto que otro respecto a la variable medida. ... La puntuación de un sujeto suele tener un significado algo confuso y presenta mayores dudas que la de Thurstone en cuanto a si mide una sola dimensión de actitud.⁵⁷

13. ¿Si realiza o piensa realizar usted alguna acción de responsabilidad social, valore el grado de importancia que tienen o tendrían los siguientes motivos para hacerlas: (1=Menos importante a 5=Más importante)

⁵⁷ Bernardo Álvarez y otros, "Análisis de las propiedades psicométricas de una escala de actitud: Comparación de las técnicas Likert y Thurstone", Revista Electrónica de Metodología Aplicada, Vol. 2, Nº 2, (España: Universidad de Oviedo, 1999), 225.

Gráfico 22: Motivaciones personales para participar en tareas de RS.



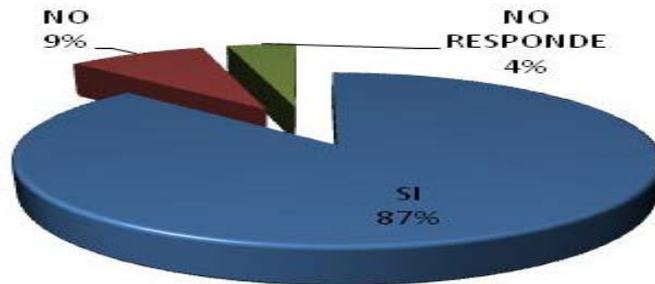
Fuente: Encuesta, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

En éste numeral, el motivo más importante para emprender una actividad de responsabilidad social para la mayoría de los examinados fue el adquirir prestigio social (36%) y se repite la tendencia negativa y poco generosa de la pregunta anterior en la que las personas evaluadas no ven a la RSE como una actividad desinteresada sino en función del reconocimiento que los demás muestren hacia ellos. Es alarmante el nivel que el altruismo alcanzó en la encuesta ya que se presumiría que la RSE es una actividad desinteresada pero las posibles razones fueron expuestas en la interpretación de la pregunta anterior. De éste modo, quedan en evidencia ciertos rasgos socioeconómicos y demográficos de varios empleados de la empresa, que en su mayoría oscilan entre los 25 y 35 años de edad, como por ejemplo que le dan más importancia a las apariencias y por prestigio social buscan maneras de recibir elogios por una buena acción y no por medio de actos desinteresados. No obstante, en segundo lugar se colocó la convicción propia (21%), seguido de dar una buena imagen de la empresa (16%) y después el altruismo (15%).

14. ¿Cuenta Diners Club del Ecuador con un reporte de sostenibilidad?

Gráfico 23: Diners Club del Ecuador tiene un reporte de sostenibilidad.



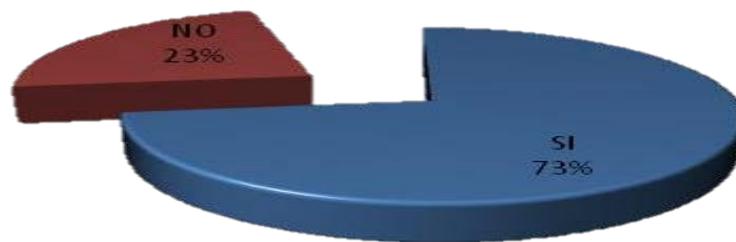
Fuente: Encuesta, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

Un alto grado de personas encuestadas sabe que la empresa tiene un reporte de sostenibilidad (87%), pero en teoría todos deberían saberlo, por lo que es claro que la empresa se descuidó y no se aseguró de que éste informe sea recibido, leído y comprendido por todo su personal y por ello deberá asegurarse que esto no ocurra nuevamente con el siguiente reporte, ya que contiene información importante.

15. ¿Cuenta Diners Club del Ecuador con un sistema de gestión ambiental?

Gráfico 24: Diners Club del Ecuador tiene un sistema de gestión ambiental.



Fuente: Encuesta, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

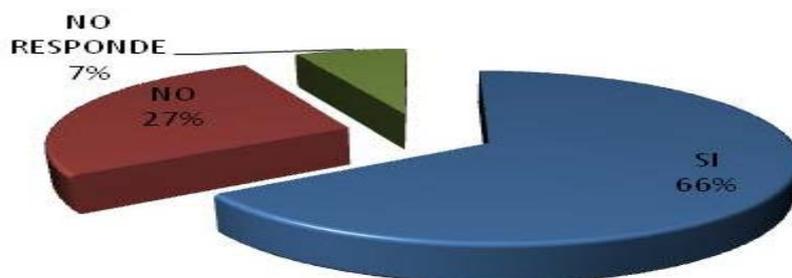
Elaborado por: Corina Tobar

Tal como en la pregunta número 2, la mayoría del personal encuestado (73%) afirma saber que Diners Club del Ecuador tiene políticas relacionadas a la gestión ambiental y las evalúa positivamente, pero es necesario que ese 23% restante que no

opina igual también conozca dicho sistema, el cual está en el reporte de sostenibilidad y que solo unos cuantos aún no lo conocen como ya se vio antes.

16. ¿Evalúa Diners Club del Ecuador el impacto ambiental de sus actividades?

Gráfico 25: Diners Club del Ecuador evalúa su impacto ambiental.



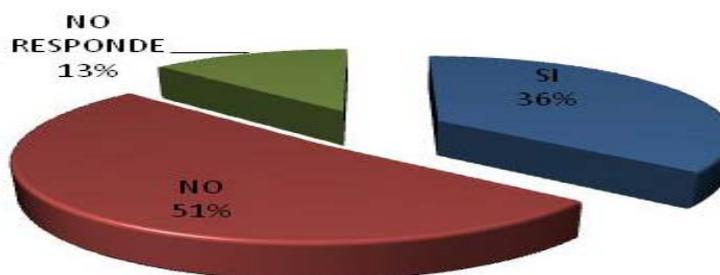
Fuente: Encuesta, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

Nuevamente, de la encuesta se pudo identificar que varios evaluados saben que la empresa mide el grado en el que las actividades empresariales impactan al medio ambiente, pero un 34% no lo sabe y es la misma falencia que como se dijo anteriormente debe ser corregida a través de estrategias de comunicacionales.

17. ¿Diners Club del Ecuador ha desarrollado mecanismos para medir su huella de carbono?

Gráfico 26: Diners Club del Ecuador mide su huella de carbono.



Fuente: Encuesta, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

Si bien es cierto que un 73% del personal encuestado sabe que la empresa dispone de un sistema de gestión ambiental, un 66% reconoció que la empresa evalúa su

impacto ambiental, y sólo un 36% está al tanto de que la empresa mide su huella de carbono. Lógicamente, es un tema técnico con poca difusión, pero eso no quiere decir que el empleado no deba saberlo y por ello es necesario que la empresa informe a sus colaboradores sobre las actividades de cuidado del medio ambiente en las que participa y el tipo de mediciones de impacto ambiental que maneja.

3.3 ESTUDIO DE R.S. COMO UN GENERADOR DE SENTIDO DE PERTENENCIA - DINERS CLUB DEL ECUADOR - 2014 - ENTREVISTA

FICHA TÉCNICA

Objetivo: Conocer las percepciones y opiniones de un representante del área de Responsabilidad Social Empresarial de Diners Club del Ecuador en cuanto a varios temas de la RSE.

Muestra: 1

Número de preguntas: 11

CUESTIONARIO Y RESULTADOS

1. ¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Diners Club?, cite ejemplos.

Para hablar del concepto de Responsabilidad tenemos que hacer una revisión histórica este nace de la filantropía que se hacía anteriormente de las empresas vinculadas para cumplir una causa social.

Desde hace 10 años hasta la actualidad la responsabilidad social tomo auge, creando la necesidad de que la empresa se involucre con la sociedad en la que se desenvuelve esto con la finalidad de establecer modelos sustentables. Hoy en día el aporte de la empresa privada es fundamental en la sociedad y de acuerdo a eso es que las empresas adoptan ese modelo de gestión.

La responsabilidad como tal es un modelo de gestión dado que es un tema paralelo a todas las acciones que la empresa hace, desde actividades de ¿cómo te relacionas con tu socio?, ¿qué tipo de relación tienes con tus proveedores?, ¿qué haces con el entorno para establecer una buena calidad de vida para todos tus colaboradores?, es decir todo lo que involucra el cómo estableces la estrategia de Responsabilidad Social y todas estas actividades que están vinculadas directamente con este asunto. La filantropía se termina prácticamente y es así como es necesario establecer este enfoque en el cual la empresa se compromete con las causas que por un lado se apoya a la sociedad y por otro lado se abre el espectro porque tiene que establecer una estrategia de apoyo tanto al cliente interno como al externo. La parte externa de la organización es un modelo de gestión que tiene que ver con la sustentabilidad de la empresa en lo económico, social y ambiental.

2. ¿Qué opina sobre el desempeño de la estrategia actual de RSE de Diners Club del Ecuador?

Nuestra estrategia de RSE depende de un principio fundamental que es la definición de materialidad. La materialidad de ¿cuáles son los grupos de interés?, una vez definido esto, se identifica ¿cuáles son sus necesidades? Por otro lado, se busca establecer un punto de equilibrio entre estos dos intereses, después se precisa el punto de materialidad y estos son los aspectos que tienen que ver en la estrategia de RS en Diners Club, de esta manera delimitamos nuestra estrategia de responsabilidad social, observando cuales son las estrategias necesarias de relacionamiento de cada uno de los grupos de interés y en función a esto se sustentan.

3. ¿Cree usted que sus actividades individuales aportan directamente a que la RSE se cumpla?/ ¿Cómo?

Este es un concepto que se debate mucho, la RSE parte de un esquema individual que se relaciona con la ciudadanía ¿qué es lo que haces como ciudadano en tu colegio, universidad, para generar responsabilidad? y posteriormente observar si se puede establecer a nivel de la comunidad. Asimismo la RSE está vinculada con las instituciones del gobierno, con organizaciones de la sociedad civil como: fundaciones, universidades y empresas. Sin duda entonces, la Responsabilidad Social nace de un principio que es necesario el comportamiento como individuo.

4. ¿Cuáles son las estrategias de RSE de Diners Club del Ecuador?

Hemos definido una estrategia para cada uno de los grupos de interés por ejemplo:

- Con los socios manejamos la transparencia en la administración de sus cuentas, pagos, transacciones y el manejo de información. Estamos también haciendo un plan de educación que involucra tanto a socios como a colaboradores.
- En la comunidad tenemos algunos proyectos el más importante y fuerte es la alianza Diners Club – Unicef (data año 2001), prácticamente ahí nos vinculamos con el sistema educativo mono docente.
- Actualmente estamos apoyando otro proyecto que está vinculado con turismo inclusivo o de mercados inclusivos, el mismo que se encarga de generar posibilidades con los grupos que son conocidos como menos favorecidos, grupos de la tercera edad, de escasos recursos económicos, de jóvenes y de madres solteras, a fin de que tengan acceso a mercados grandes y dentro de eso puedan mejorar su economía siendo proveedores y prestando servicios al turismo. Adicionalmente tenemos un proyecto que se llama sinfonía por la vida, el mismo que se encarga de generar educación en la música clásica para jóvenes y niños, con la finalidad de mejorar su calidad de vida. Los resultados obtenidos en este proyecto es que los beneficiarios han incrementado su capacidad académica.

- Entorno al medio ambiente la intención es disminuir nuestra huella ambiental y para esto es importante ver lo que estamos haciendo puertas adentro. Diners ha incrementado sistemas de gestión para el manejo de todos los residuos que generamos papel, botellas, fluorescentes, baterías, celulares. Tenemos un sistema de gestión de residuos y reciclaje, pero fundamentalmente nos hemos centrado en nuestro mayor impacto que es la producción de papel. Poseemos un programa importante que tiene que ver con la emisión de estados de cuenta virtuales de tal forma que estamos impidiendo que se impriman los estados de cuenta.
 - En cuanto a los proveedores lo que estamos haciendo es definir un acercamiento con los mismos para difundir nuestra filosofía de responsabilidad social. De esa forma ellos están involucrados en un programa de erradicación del trabajo infantil, les hemos capacitado y certificado mediante plataformas, se les ha hecho una auditoria y asesoría, evitando que se presenten temas de trabajo infantil en estas empresas. En términos generales esto es lo que hacemos en RS.
5. ¿Qué prioridad tienen las siguientes áreas en la estrategia de RSE de Diners Club del Ecuador? (Siendo 5=Más importante y 1=Menos importante)

Tabla 1: Pregunta 5.

Salud y Bienestar	
Educación/Capacitación	
Deporte	
Seguridad y Salud Laboral	
Motivación y Participación	
Otros (especifique)	

Fuente: Entrevista, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

Yo establecería otro tipo de calificación. Nosotros no solo estamos vinculados con una causa, sino que nos preocupamos por las necesidades que existen en cada grupo de interés. De los señalados anteriormente podría decir que tenemos una estrecha vinculación con la comunidad y la educación, sin embargo los otros están relacionados de alguna forma con los trabajos que se hacen en las distintas áreas de Diners Club, por ejemplo: seguridad y salud ocupacional creamos un plan que se ejecuta actualmente.

6. ¿Cómo ordenaría según su importancia para la RSE a los grupos de interés de Diners Club del Ecuador? (Siendo 1=Menos importante y 5=Más importante)

Tabla 2: Pregunta 6.

Clientes	
Proveedores y competidores	
Accionistas	
Colaboradores	
Comunidad, Estado y Medioambiente	
Otros (especifique)	

Fuente: Entrevista, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

De igual manera el sentido de categorización es distinto. Nosotros hemos priorizado la categorización por los aspectos importantes, obviamente todos los grupos de interés tienen la misma importancia, pero los temas sí tienen un grado de importancia distinto. El más importante en este momento es enseñarles a nuestros clientes el manejo adecuado de su información y a ser transparentes con respecto a eso.

Luego está el acceso que los colaboradores tienen al desarrollo de carrera profesional y personal. Asimismo con la comunidad es un asunto material nuestra vinculación con ellos es mediante el compromiso con proyectos de este tipo. En cuanto a la

propuesta podría decir que todos los aspectos son trascendentales, sin embargo los temas antes mencionados tienen una importancia mayor.

7. ¿Cuál estrategia describe de forma más precisa la relación entre la estrategia de RSE de Diners Club del Ecuador y el Estado?

Tabla 3: Pregunta 7.

Focalizada en una acción	
Independientemente del rol del Estado	
Cubre aquellos sectores desatendidos por el Estado	
Apoya las acciones del Estado	
Otros (especifique)	

Fuente: Entrevista, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

Las principales estrategias al establecer modelos de responsabilidad social es precisar las políticas públicas que no solamente estén impulsadas por el gobierno, sino por acuerdos internacionales. Dado esto nosotros tenemos un paraguas que nos cubre que son los objetivos del milenio y los principios del pacto global. Los objetivos y los principios son propuestos por la ONU y establecen un alineamiento de todas las instituciones (estado, organizaciones de la sociedad civil o empresas), que quieran involucrarse en temas de desarrollo y que apunten a una misma dirección.

Los objetivos del milenio son un acuerdo entre 8 estados que quisieron establecer propósitos en común, Diners se ha alineado a estos objetivos. Con el fin de generar sustentabilidad en los proyectos, detectando las necesidades y que estas sean

atendidas. Por eso nos alineamos también con las políticas del gobierno, con la finalidad de obtener apoyo interinstitucional de Juntas parroquiales, GADS, etc.

8. ¿En cuál de las siguientes áreas Diners Club del Ecuador ejecuta iniciativas de RSE?

Tabla 4: Pregunta 8.

Infraestructura	
Arte y Cultura	
Ambiente	
Salud	
Educación	
Otros (especifique)	

Fuente: Entrevista, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

La alianza Diners Club – Unicef fue creada desde hace 13 años, es por esta razón que lo primero es la educación. Tenemos dos aspectos:

- Por un lado la marca que es el tema cultural que es lo que comunica a los socios.
- Además tenemos un programa que ha estado vinculado en este sentido que se llama Sinfonía por la vida. Que se relaciona con la facilidad que se les proporciona a ciertos beneficiarios de involucrarse en actividades de aprendizaje de música clásica y así generar orquestas musicales.

Dato curioso: Este programa se ejecuta en Esmeraldas con 86 niños y jóvenes, quienes tuvieron la oportunidad de viajar a Alemania y hacer un intercambio.

- Después tenemos el proyecto de Turismo inclusivo el cual tiene un rescate cultural, lo que hacemos es identificar cuáles son las riquezas gastronómicas que tiene cada localidad en la que trabajamos. El año anterior trabajamos en 12 localidades en la Costa y Sierra del país, con la finalidad de identificar ¿cuál es el

plato típico de cada localidad? Primero hicimos un reconocimiento de la riqueza gastronómica, después realizamos una capacitación, y luego hicimos que vendan su producción. Este proyecto se llama sabor ecuador y este año incursionaremos la segunda fase, este está relacionado con el ámbito cultural y económico.

9. ¿En qué forma Diners Club del Ecuador ejecuta su acción social?

Tabla 5: Pregunta 9.

Productos, Equipos y Maquinarias	
Donaciones Monetarias	
Voluntariado de colaboradores	
Desarrollo de Proyectos Sociales Propios	
Otros (especifique)	

Fuente: Entrevista, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

- El principal es el desarrollo de proyectos sociales. El más antiguo es la alianza Diners Club – Unicef, tenemos un sentido de propiedad, estos se definen en función de alianzas con otras organizaciones. En este sentido podríamos decir que son proyectos sociales propios.
- Por otro lado también tenemos voluntariado de nuestros colaboradores, estamos implementando un programa de educación financiera, el cual se ha hecho porque este tema es el “*expertise*” de nuestros colaboradores, hemos dado capacitación a los estudiantes de colegios de las ciudades: Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato. Coyunturalmente en Quito se ha trabajado con los comerciantes en el mercado de Ñaquito que también necesitan este tipo de instrucción.

Estos dos son temas muy importantes, pero también tenemos otro enfoque que es el manejo de residuos electrónicos, por ejemplo Diners Club posee computadoras que son dadas de baja, que en nuestra operación son poco obsoletos pero pueden servir en otras funciones, estas son habilitadas y donadas a escuelas generando info-centros. De igual manera cuando existen cambios de activos: muebles, sillas, escritorios donamos a fundaciones que venden estos muebles y tienen un provecho de los mismos, es así como se apoya a estas fundaciones.

10. ¿Cuenta Diners Club del Ecuador con políticas de mercado social responsable?

Tabla 6: Pregunta 10.

SI	NO
----	----

Fuente: Entrevista, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

Sí, para eso contamos con un código de comunicaciones responsables desde hace 4 años, dado esto siempre estamos pendientes de que nuestro personal de mercadeo se capacite en este sentido y cumpla con lo que el código establece. Fundamentalmente con la no discriminación en comunicación usando el símbolo de la mujer, de niños no en forma peyorativa, sino como parte de la marca Diners que tiene este concepto. En ese sentido somos responsables de que eso pase y cuidamos este concepto de comunicaciones responsables.

11. ¿Qué acciones ha desarrollado Diners Club del Ecuador para minimizar el consumo de los siguientes insumos?

Tabla 7: Pregunta 11.

Agua	
Papel	
Energía	

Fuente: Entrevista, Estudio De RS Como Un Generador De Sentido De Pertenencia, 2013.

Elaborado por: Corina Tobar

- Primeramente lo que usamos lo canalizamos adecuadamente dándole a un gestor ambiental para que lo recicle.
- Tenemos campañas de concientización, programas que ayuden a la reducción de impresiones mediante el uso de la información por e-mail.
- Hemos reducido el gasto de papel en 3 millones de hojas al año utilizando sistemas de digitalización de documentos de tal forma que los colaboradores ya no deben imprimir sino tienen acceso en forma digital.

En cuanto al agua y energía, el Edificio Central de Negocios Diners tiene un enfoque ambiental toda su estructura ha sido pensada para tener un sistema amigable con el medio ambiente, los sistemas eléctricos son totalmente distintos a los convencionales no tenemos el uso de fluorescentes, tenemos una luz que se llama lutrón (estos se cambian cada 4 años y poseen sensores que guardan la luz natural, estos tienen un sistema de menos del 40% del sistema convencional). Con el uso del agua también se ha concienciado al personal a reducir su uso, siendo así en los lavabos se ha puesto llaves automáticas, con la finalidad de evitar el desperdicio de agua.

3.4 TESTIMONIOS

Aparte de las tres investigaciones anteriormente expuestas, se puede señalar que existe información testimonial útil para éste estudio que está disponible en los informes de sustentabilidad de Diners y proveniente de algunas entrevistas no estructuradas.

Los siguientes son testimonios de una beneficiaria de la RS, dos colaboradores, y un proveedor de Diners. Frevia Álava - Organización de Gestión de Turismo de Jama: Una sociedad bien organizada puede llevar a cabo objetivos propuestos, y es ahí donde Diners Club ha tomado un rol importante, trabajando en la comunidad de Jama, es el caso de la creación de la OGD TUR JAMA, la cual nació con la finalidad de organizar a los distintos actores turísticos para fomentar un trabajo en conjunto y orientación hacia un turismo inclusivo. Desde la creación de la OGD, Diners ha sido un pilar fundamental para cada uno de los proyectos como organización, recibiendo el apoyo en capacitaciones las cuales han sido de gran ayuda para los socios y socias de la OGD, y para poder lograr también mejores resultados en nuestras metas, las cuales están enfocadas en el mejoramiento socio-económico de la colectividad del Cantón Jama.

Christian Villarroel (Call Center Negocios): Llevo trabajando en Diners Club aproximadamente 6 años. En definitiva esta organización me vio y me ayudo a crecer personal, profesional y económicamente, el apoyo ha sido incondicional por parte de grandes personas y jefaturas que han sabido entender y comprender muchas circunstancias de la vida. Más allá de los bienes materiales que Diners Club me permitió obtener, la organización ha forjado en mí una persona con un mayor número de metas y objetivos, que no solamente están en función de lo económico sino miran el propósito de crecer y velar por intereses en común con la sociedad y mi entorno laboral.

Rocío Navarrete (Contabilidad): Hace ya 35 años que ingresé a esta prestigiosa Institución, los beneficios que genera Diners Club hacia sus colaboradores de acuerdo a mi apreciación y sentimiento personal creo que son: Estabilidad, ambiente laboral agradable y oportunidad de crecimiento. Siento orgullo de ser parte de la mejor empresa del país y por consiguiente, la satisfacción de haber aportado para el crecimiento y desarrollo de esta empresa a lo largo de mi vida.

Dr. F. Arévalo – Socio: Soy Socio de Diners hace 25 años. Los beneficios que obtenido en estos años son: la tarjeta de crédito es aceptada en 90% de establecimientos, no hay cargos adicionales es decir uno paga lo que firma, y una ventaja muy importante se puede acumular millas por su consumo. Finalmente se tienen beneficios adicionales como: Asistencia médica y de viajes. En cuanto al servicio prestado, lo considero excelente, es perfecto y no me ha causado ningún inconveniente, me ha facilitado en problemas de asistencia médica, cuando me encontraba fuera del país y lo necesitaba; me ayudaron a coordinar tanto la atención como el lugar al que podía ir.

Paola Ortiz – Provedora: Estimo que somos proveedores de Diners Club desde hace 17 años. Siempre fue un cliente exigente, un cliente que nos pedía cada día un poco más. Esta relación fue una de las razones para que la empresa se certifique con la Norma ISO 9001-2000. Porque siempre quisimos ser mejores proveedores, ser proveedores confiables para Diners Club. Ser proveedor de Diners Club, es sinónimo de ser una imprenta de calidad, de ser una imprenta que responde a la exigente calidad de impresión que requiere la empresa.

Adicionalmente, se obtuvo más información clave a través de entrevistas no estructuradas o no formalizadas. Tanto en las versiones anteriores como en las subsecuentes, hay la tendencia a asumir que el entrevistado va a dar una opinión subjetiva basada en intereses personales o en los de Diners, en sus prejuicios, y estereotipos. No obstante, el fenómeno que se investiga es un tanto desconocido y la información a la que se tuvo acceso fue limitada por ser un estudio ajeno a la empresa, por ello lo recabado es de gran utilidad a pesar de que puede ser interpretado como sesgado. A continuación se presenta la opinión de tres colaboradores de rango jerárquico alto, medio y bajo respectivamente, a los cuales se les indicó que sus identidades se omitirían con la única intención de obtener información más imparcial.

El colaborador que se desempeña en un cargo superior señaló que para él Diners es una empresa que tiene una reputación bien ganada en cuanto a la ayuda social y al cuidado del medio ambiente. Además, afirma que los colaboradores participan voluntariamente en los programas de RS y no son obligados a hacerlo. De igual forma, el colaborador muestra varias fotografías en las que se puede observar al personal de la empresa, desde el nivel jerárquico más bajo hasta el más alto, participando en éstas iniciativas. Manifiesta que la RS es una tarea en la que se ha involucrado varias veces a lo largo de su vida personal y que le da satisfacción ver que Diners también la impulsa.

A un trabajador de rango medio se lo entrevistó de acuerdo a un cuestionario estructurado como se expone en el numeral anterior. Adicionalmente, el personero comentó que él ha sido partícipe de varios programas tanto operativa como voluntariamente debido al cargo que ostenta. El colaborador agrega que la RS es una actividad enriquecedora, a la cual le destina parte de su tiempo laboral y personal. Termina recalcando que Diners tiene como fin involucrar a todo el personal en la RS.

Un ex trabajador que laboró en un rango jerárquico inferior expresó que siempre estuvo al tanto de los programas de RS que Diners promueve. Para él, Diners tiene una postura definida en cuanto a la RS y en su opinión, es una tarea digna de imitar por otras empresas y por la sociedad. Ésta persona señala que la RS es una tarea enriquecedora pero admite que su tiempo laboral y personal era limitado para participar activamente en el voluntariado y por ello se limitó a participar en una o máximo dos actividades en todo su tiempo en Diners. Sin embargo, el mismo manifiesta que de una u otra manera esto le hizo sentirse más identificado con su empresa al saber que la RS está definida como una política prioritaria. Además, valora el hecho de que la empresa involucra al personal en éstas actividades pero considera que debe haber más programas y alternativas para que todo el personal se involucre de alguna manera.

POSICIONAMIENTO CRÍTICO

La mejor manera de diagnosticar la realidad de una empresa es a través de estudios estadísticos como los sondeos de opinión. Medir el nivel de influencia de las políticas de RSE en el sentido de pertenencia del personal de Diners Club del Ecuador es el eje fundamental de ésta investigación. Para conseguirlo, éste estudio referencia dos investigaciones externas que Diners subcontrató como son la de Aon Hewitt y BSD Consulting, pero independientemente plantea una investigación inédita basada en encuestas, testimonios y en entrevistas internas que podrán ser contrastadas entre sí.

Se puede ver que Aon Hewitt detectó en Diners datos saludables y también deficientes. El 68% de nivel de compromiso del personal es un valor medianamente alto que está a cinco puntos porcentuales del rango deseado en el que el personal le puede aportar mayormente a la consecución de las metas empresariales, según la escala de Aon Hewitt. Es positivo para la comprobación de la hipótesis que los trabajadores le otorguen una calificación de muy buena a la RSE de Diners y de buena a que su participación en las actividades de RSE los compromete más con su empresa.

En cambio, no es saludable para el éxito de ninguna estrategia que los colaboradores de Diners evalúen negativamente a la comunicación, en especial con los mandos altos. El índice general de la comunicación con los mandos medios y altos fue de un 60%. Es un índice poco aceptable debido al rol que ellos representan en la organización. Esto explica por qué en Diners aún no se llega a niveles excelsos de compromiso. En cuanto a la Alta Gerencia, los entrevistados opinaron que sus superiores toman buenas decisiones de negocio en un grado de 73% y 58% con respecto a si el proceso de comunicación con ellos es abierto y honesto.

El factor Supervisión-Dirección mostró valores intermedios en sus cinco variables, la menor obtuvo un 56% y la mayor 61%. Es evidente entonces que los la

problemática se da en los mandos medios ya que recibieron calificaciones menores, pero los mandos altos tampoco muestran evaluaciones altamente positivas.

Se observa que BSD Consulting reafirmó ciertos datos que Aon Hewitt evaluó como la incidencia de la RSE en el compromiso del personal de Diners, factor que tuvo incluso una calificación levemente mayor. Las empresas auditoras procuran diagnosticar la realidad de las empresas, pero un sector de la opinión pública cree que no son totalmente imparciales en ese dictamen. Sin embargo, con la información a la que se tuvo acceso en el estudio, es de mayor utilidad destacar que la RS sí repercutió en el compromiso del personal, más que debatir la fuente de dónde provino esa opinión.

Por esta razón, la encuesta propuesta en ésta tesis se manejó de manera imparcial y fue de carácter académico. El fin fue conocer la opinión del personal frente a elementos relativos a la RSE en Diners. Esto ayuda a dilucidar objetivamente el grado en el que la RSE impacta en el sentido de pertenencia del capital humano de Diners.

El grado de compromiso con respecto a la RSE de Diners fue del 77% y varió ligeramente con respecto a los expuestos por Aon Hewitt (62%) y BSD Consulting (85%), debido a que la muestra estadística fue mucho menor (70) y las consultoras sondearon una muestra mucho mayor (1269). Las características del fenómeno no cambiaron ni se alteró inexplicablemente, fue el tamaño de la muestra el que cambio y eso implica un grado de error, más bien se mantuvo la tendencia positiva del factor.

Por lo tanto, de las tres investigaciones se puede observar que el nivel de compromiso con la empresa y con la RS es aceptable pero todavía no llega al punto ideal en el que Diners puede sacar el mayor provecho del personal para la consecución de sus metas. Con la información recabada, no se puede determinar el peso de influencia exacto ni aproximado de la RS sobre el sentido de pertenencia del capital humano de Diners, pero sí se puede asegurar que lo logra.

Entonces, en los tres estudios se analiza si la RSE influye en el sentido de pertenencia del personal pero se pasa por alto determinar los detalles específicos que lo logran y su peso. Se puede intuir que muchos factores internos y externos inducen ese estado; por ello, Diners debe investigar cuales son al planificar su estrategia de RSE.

Se sabe que la comunicación es un factor que afecta el compromiso y el sentido de pertenencia del personal. Por ende, los niveles deficientes encontrados merman las posibilidades de éxito de cualquier estrategia de Diners, no solo la de RS, ya que hace que la planificación, organización, implementación y control sean ineficientes. Diners también debe recordar que las personas altamente comprometidas son los que normalmente reciben una comunicación constante y fluida de sus superiores.

En las conversaciones no formalizadas se observa un punto a favor sobre la RS como un elemento motivador. Los tres colaboradores entrevistados dieron una opinión favorable sobre la RS y la participación del personal de todos los niveles jerárquicos. Además, las personas que sí participaron en la RS indicaron que sus vivencias fueron enriquecedoras y estimulantes. Lógicamente, los beneficiarios de la RS la aplauden.

No se puede determinar con precisión cuántas veces el personal de Diners ha participado en la RSE o si siempre participan los mismos o si lo hacen nuevos voluntarios, ni tampoco las edades, sexo, área de trabajo, etc. Esto se debe a que la información a la que se tuvo acceso a lo largo de la investigación no fue suficiente como para poder llegar a esa conclusión. Para estimar algunas de éstas variables se puede hacer una inferencia partiendo de las características de la fuerza laboral de Diners. Se estima que en la RSE debieron haber participado más hombres que mujeres, más de la mitad de ellos entre 31 y 50 años de edad, un 40% serían menores de 30, y un 8% superarían los 51 años de edad, pero no más del 15% serían de mandos medios o altos. Es solo un estimado sustentado en proporciones, entonces el margen de error aumenta.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

CONCLUSIONES

Después de un análisis detallado en el que se procuró cumplir con los objetivos planteados al inicio de ésta investigación, se obtuvieron importantes hallazgos que se encuentran representados a lo largo de ésta tesis. Éste estudio se organizó de tal manera que se desarrollaron tres capítulos para verificar la hipótesis y los objetivos, y como consecuencia se establecieron algunas conclusiones.

El objetivo principal fue verificar si el involucramiento del personal de Diners Club del Ecuador en las actividades de responsabilidad sociales es un generador de sentido de pertenencia. La conclusión a la que se llegó fue que sí, pero aún no está determinado en qué medida específicamente. Lo que sí queda claro es que la RS no solo repercute en la opinión desde afuera sino también internamente como un elemento estimulante que logra que los colaboradores de Diners se sientan orgullosos de pertenecer a una organización que la práctica y que además los involucra.

En ésta investigación también se propusieron cuatro objetivos específicos. El primer objetivo fue plantear los factores que influyen en el sentido de pertenencia del capital humano de Diners Club del Ecuador. La incidencia de la RS en el sentido de pertenencia no puede determinarse con exactitud pero sí se puede llegar a la conclusión que existen elementos que lo promueven como son la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso, el Engagement, la identidad, la cultura organizacional, el clima organizacional, la imagen corporativa, entre otros.

Hay que recordar que los índices del sentido de pertenencia del personal se acrecientan cuando hay niveles altos de compromiso en una empresa, y esto sólo es posible con empleados motivados.

Para hablar del sentido de pertenencia en Diners, es importante citar el Estudio de Compromiso que Aon Hewitt efectuó el período pasado en la compañía. Efectivamente, existieron varios resultados destacables como la evaluación positiva de los encuestados hacia los factores Marca – Reputación y Alineamiento de Marca, y que a su vez representan la identidad y la imagen corporativa respectivamente.

La variable Marca – Reputación comprendió temas basados en la percepción del colaborador con respecto a tópicos como la práctica de responsabilidad social y ambiental de la empresa, la reputación de la empresa entre la comunidad, y las facilidades que da una compañía considerada entre Las Mejores Empresas para Trabajar (*Great Place to Work*). La opinión sobre la variable Alineamiento con la Marca también fue positiva y abarcó aspectos como sentirse orgulloso de ser parte de Diners, dar a conocer que laborar en la empresa es una experiencia diferente, y si la misma cumple con las promesas que les hace a sus colaboradores. Por estos motivos, se puede afirmar que los elementos recientemente expuestos, como la participación en actividades de responsabilidad social, trabajan en sinergia y han incidido positivamente tanto en el compromiso como en el sentido de pertenencia del personal de Diners.

El segundo y cuarto objetivos de investigación fueron reconocer los factores que motivan al personal de Diners Club del Ecuador y las peculiaridades de esos factores. Como preámbulo, se puede nombrar lo expuesto por Frederick Herzberg, el cual indica que la autorrealización, la posibilidad de logro, el reconocimiento, las posibilidades de promoción, el crecimiento personal, y el desafío son factores que afectan la motivación del personal de las empresas.

En cuanto a la motivación, se puede referenciar nuevamente el estudio descriptivo que la consultora Aon Hewitt realizó en Diners Club, en el cual se exhibió un grado de motivación del personal del 72%, el cual confirma que los encuestados disfrutaban

verdaderamente realizar sus tareas diarias (motivación intrínseca). Asimismo, el estudio expuso varias fortalezas relacionadas a aspectos como Marca – Reputación, Tareas Diarias, Alineamiento de Marca y ciertos elementos de la Motivación Intrínseca. Si los colaboradores muestran altos niveles de motivación laboral, a Diners se le facilita la tarea de generar compromiso en su personal.

Diners también aplica cada año una encuesta de clima laboral con el afán de entender la situación de cada período y de ésta manera poder identificar las fortalezas y debilidades del ambiente laboral actual y así planificar el escenario ideal para sus colaboradores. La última encuesta determinó que el 82% de los colaboradores valora su desarrollo en la organización. Éste es un factor significativo que confirma que en Diners existen varios elementos que influyen favorablemente en el nivel de motivación de los colaboradores, así como en su compromiso y sentido de pertenencia.

En el marco teórico se estableció que una buena estrategia motivacional debe valerse de incentivos intangibles, más no monetarios. En el caso de Diners, se observa que Diners sigue ésta línea y pone en práctica varias estrategias con el fin de motivar a su personal y mejorar su calidad de vida laboral. Como consecuencia, las variables de las encuestas de clima laboral en Diners tuvieron una buena aceptación.

Los colaboradores valoraron positivamente los beneficios que Diners les ofrece, como son los eventos de integración, la alimentación, los uniformes, el subsidio de antigüedad, los préstamos, el acceso a plan celular, los seguros médicos y de vida privados, el bono para los hijos de los colaboradores, los regalos o presentes en ocasiones especiales como cumpleaños, San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre y Día de la Secretaría. Sin embargo, para ésta investigación es más importante cuando los colaboradores valoran el reconocimiento que Diners hace a los trabajadores que se involucran en actividades de responsabilidad social.

El tercer objetivo fue conocer el nivel de aprobación de los trabajadores respecto a las actividades de responsabilidad social que Diners Club del Ecuador promueve. Particularmente, en la encuesta de Aon Hewitt se detectó un nivel de aprobación del 86% del personal cuando se le preguntó si considera que su empresa es social y ambientalmente responsable. Éste factor muestra que los colaboradores están al tanto y elogian las acciones de RSE que Diners impulsa. Del personal encuestado que admitió haber participado en las actividades de RSE, un 62% consideró que las mismas generaron en ellos mayor compromiso con Diners.

En la encuesta se reflejó un 68% de nivel de compromiso de los colaboradores con Diners, el cual no es óptimo sino moderado según la escala de Aon Hewitt. Ésta indica que existe un desempeño bajo del personal si el nivel de compromiso está entre 0% y 49%, medio si va entre 50% y 70%, y alto entre 71% y 100%. Es decir, el 68% de nivel de compromiso en Diners es intermedio pero solo está a pocos puntos porcentuales del rango en el que los empleados alcanzan un alto desempeño y la empresa se beneficia de ello. Con las estrategias óptimas, la empresa podría lograr un incremento estimado de 3 a 6 puntos. Por ende, si Diners sigue ésta línea, en el corto plazo logrará comprometer más a su personal y obtener un alto desempeño de ellos.

BSD Consulting encontró testimonios y datos numéricos muy interesantes. Por ejemplo, la consultora evidenció que el personal siente un alto grado de empatía hacia Diners cuando la misma promueve diferentes actividades en las que involucra a los colaboradores y a sus familias. BSD también presentó ciertos indicadores como que el 90% de los participantes conoce el significado del concepto de responsabilidad social y que el mismo se trata de un modelo de gestión que trabaja en temas sociales, económicos y ambientales. La comunicación “hacia arriba” fue valorada como negativa en éste estudio, factor que entorpece el cumplimiento de las metas organizacionales.

El 85% de los encuestados estima que los programas de calidad de vida laboral y voluntariado son excelentes o buenos. Demostrándose nuevamente que la RSE genera en los colaboradores un alto nivel de aprobación y que paulatinamente les desarrollará un sentido de pertenencia hacia la empresa. Lo que no se identificó fue a cuántos colaboradores exactamente, pero sí se determinó que lo logra.

Aparte de los estudios de Aon Hewitt y BSD Consulting, ésta tesis expuso un estudio independiente que se planteó como objetivo medir estadísticamente la viabilidad de la hipótesis a través de un sondeo de opinión. El estudio reflejó varios datos importantes que para su mayor comprensión fueron representados gráficamente tanto en modelos de pasteles como de velocímetros.

Los resultados de dicho estudio indicaron que el grado de aprobación de los examinados con respecto al concepto de responsabilidad social expuesto por Diners fue de 4,36/5 (totalmente de acuerdo), por lo que se concluye que el mismo ha calado positivamente en la mayor parte del personal (86% de la muestra).

De acuerdo a la muestra encuestada, se puede presumir que hay una baja participación en los programas de RSE de Diners, ya que 26 participaron y 44 no lo hicieron. De los 26, 20 (77%) opinan que involucrarse los comprometió más con Diners. Estos resultados van en la misma línea con las investigaciones de las empresas consultoras. Como consecuencia, las tres investigaciones sustentan la hipótesis de ésta investigación. De hecho, exponen a la RS como un elemento relevante que favorece la generación de compromiso y sentido de pertenencia en los colaboradores de Diners.

Se puede observar que a los encuestados prefieren que Diners se enfoque más en temas sociales como la educación, y en menor medida en la salud y en la pobreza. Esto confirma que los colaboradores apoyan las campañas educativas que Diners maneja actualmente y probablemente esperan que se mantengan e incrementen.

A los encuestados también se les preguntó cuáles serían sus motivaciones para involucrarse en una actividad de RS y la mayoría lo haría más por adquirir prestigio social que por convicción propia, dar una buena imagen de la empresa, altruismo, o por moda como última opción. Esto es un fiel reflejo de los factores motivacionales y las características socioeconómicas y demográficas de la muestra. 40% de la muestra oscila entre los 18 y 30 años de edad. Ellos suelen darle más importancia a las apariencias y a recibir elogios de la gente por una buena acción. McClelland denomina a éste particular como motivación de afiliación, Maslow lo encasilla dentro de las necesidades sociales (status y prestigio), y Herzberg lo explica como una búsqueda de reconocimiento.

A la par, se evaluaron temas complementarios en ésta encuesta. Por ejemplo, muchos de los examinados (63%) se mostraron de acuerdo frente a su percepción sobre el grado de compromiso de sus compañeros (3,54/5). Demostrando que hay una tendencia a creer que el personal sí está comprometido. La opinión mayoritaria de gente encuestada (76%), se mostró tanto de acuerdo como totalmente de acuerdo en relación a las acciones que Diners emprende para desarrollar un nexo entre ellos y sus familias. Siendo éste un factor importante que promueve la motivación en el personal de Diners.

La percepción sobre el ambiente de trabajo es un elemento que impulsa el desarrollo de aspectos como el sentido de pertenencia, y en Diners Club resultó ser moderadamente buena. Por ejemplo, los programas de seguridad y salud ocupacional tuvieron un alto grado de aprobación (79%). En otro aspecto, la difusión anual de los informes de sustentabilidad de Diners ha tenido efectos positivos en el personal ya que se ve que un 83% está al tanto sobre las alianzas de Diners para contribuir a la sociedad.

El tema ambiental es un pilar importante de la RS, y se evidenció cuando el 74% de la muestra ratificó que las actividades de la empresa son beneficiosas con el ambiente. Se deduce entonces que las estrategias ambientales impactaron

favorablemente en la percepción del personal. Las actividades de reciclaje fueron calificadas como eficientes con un 80% de apoyo. También coincidieron en que Diners es una empresa que en efecto impulsa el uso responsable de energía.

Finalmente, las entrevistas y testimonios sirvieron para conocer la opinión sobre la RSE. La información recabada puede ser subjetiva e influenciada por aspectos personales o corporativos. Fueron entrevistados dos colaboradores actuales y un ex colaborador, los cuales opinaron favorablemente acerca de Diners y su RSE. La RS de Diners es vista por ellos como un modelo de gestión que dista de la filantropía. Valoran que la participación en la RSE es voluntaria y que incluye todos los niveles jerárquicos. Coinciden en que sí hay participación de los mandos bajos, medios y altos en la RSE, pero están de acuerdo en que la participación no es masiva ni frecuente.

El colaborador de rango inferior manifestó que lo motivó saber que sus superiores participaban en la RSE. Destacándose con esto el valor de desarrollar el liderazgo con ejemplo motiva al personal. Además, contribuye ver que los voluntarios catalogaron sus vivencias como enriquecedoras y estimulantes. El testimonio de la persona beneficiaria de la RSE de Diners fue de agradecimiento. Antes de concluir, hay que recordar que algunos índices de gestión de Diners están saludables y otros no, como la comunicación.

En conclusión, la RSE es una estrategia viable al momento de tocar el lado sensible del ser humano, ya que puede hacer que el colaborador se sienta orgulloso de que su empresa promueva éstas actividades. Esto a su vez generaría un sentido de pertenencia hacia su compañía, y en mayor medida si su empresa lo hace partícipe. Como consecuencia, la satisfacción del deber cumplido influirá paulatinamente en dicho sentido de pertenencia. A posteriori, las experiencias vividas por el voluntario en los programas de RSE influirán en su decisión para participar nuevamente y compartir dicha experiencia. Así resalta en importancia el rol de la empresa y los mandos altos.

RECOMENDACIONES

Las estrategias y recomendaciones que se proponen a lo largo de la investigación son esgrimidas en base a lo analizado en Diners Club del Ecuador. Su aplicación, por ende, tiene mayores probabilidades de éxito en Diners. Sin embargo, éste estudio puede servir como guía para otras empresas al momento de que necesiten elegir una estrategia factible de entre varias que hay en la actualidad, teniendo en cuenta que puede generar un sentido de pertenencia en su personal, y como consecuencia facilita alcanzar los objetivos corporativos.

En ese sentido, se concluyó que la responsabilidad social es una actividad que sí genera sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa, pero no la única. Esto no le resta importancia o valía a dicha premisa, pero se sugiere a Diners que la ésta propuesta debe complementarse con otras estrategias motivacionales.

Con relación a los factores que influyen favorable y desfavorablemente en el sentido de pertenencia del capital humano de Diners Club del Ecuador, se recomienda primero motivar al personal y fortalecer su compromiso. Es fundamental que Diners mantenga y fortalezca aquellas políticas que promueven el sentido de pertenencia. Además, debe eliminar aquellas estrategias deficientes o en su defecto rediseñarlas para sacar un mayor provecho de ellas, como sucede con la comunicación. Se recomienda de igual forma que Diners mantenga el programa de incentivos hacia sus colaboradores, y replantear y mejorar aquellos que no dan resultados.

De igual modo, para reforzar el impacto que las estrategias motivacionales de Diners tienen en sus colaboradores, se aconseja a la empresa desarrollar el concepto de *Engagement*, promoverlo, medirlo con indicadores de gestión, personalizarlo de acuerdo al giro del negocio, y optimizar el flujo de información hacia todos los grupos de interés de la organización, interna como externamente.

Diners debe sacar partido de que el grado de satisfacción de los trabajadores respecto al involucramiento en las actividades de RSE de Diners fue alto en las tres investigaciones expuestas en éste estudio. De hecho, los programas de RSE pueden convertirse en una buena oportunidad que Diners debe explotar con mayor intensidad para lograr un mayor compromiso y sentido de pertenencia en sus colaboradores.

Por otro lado, se insta a la empresa a generar campañas de sensibilización sobre temas sociales para que su personal conozca la realidad de la sociedad en la que vive. Para ello, tiene que proveer el ambiente propicio, las oportunidades necesarias y las facilidades cuando el colaborador considere participar.

Asimismo, hay que resaltar que una manera efectiva de cautivar a una persona es a través de su corazón y para ello los mandos altos de Diners juegan un papel fundamental ya que tienen que deben proponer e implementar estrategias que logren que las experiencias de RSE sean entretenidas, satisfactorias, motivadoras, y que tengan en cuenta al desarrollo individual y a los sistemas de gestión de rendimiento de cada colaborador.

Diners también debe emprender estrategias enérgicas que revolucionen la manera en la que se maneja la comunicación internamente ya que se detectó que es deficiente, en especial con los mandos altos. Diners debe asegurarse que la comunicación es fluida y abierta hacia todos los niveles jerárquicos de la organización. Una vez logrado esto, Diners puede llegar a conseguir que sus indicadores de gestión mejoren.

Además, se exhorta a que la empresa promueva una participación facultativa y flexible en cuanto al tipo, el tiempo, las veces y a los proyectos de RS en los que el voluntario desee aportar, sea presencialmente o no.

Con el fin de que la RSE sea más que una iniciativa corporativa, es importante que Diners instruya tanto a los voluntarios como al resto del personal a compartir su experiencia con la sociedad en general, la comunidad, su familia, y sus compañeros.

Como corolario, se destacan también algunas estrategias complementarias que aportan a las políticas actuales de RSE y a la generación del sentido de pertenecía en el personal. Por ejemplo, para conformar una buena estrategia de RSE, la estrategia debe contemplar varios elementos como la participación de personas afines a dichas políticas, incorporar a los familiares de esas personas, generar ambientes distendidos y flexibles, diversificar las formas en las que el colaborador puede aportar a los programas de RSE, optimizar el sistema de reconocimiento y recompensas al voluntariado, y monitorear periódicamente el grado de satisfacción de los participantes en los programas de RSE.

BIBLIOGRAFÍA

Adair, John. Liderazgo y motivación. España: Gedisa. 2009.

Aguirre, Carlos y Andrade, Miguel. "Análisis Descriptivo sobre la Realidad de los Trabajadores de la Construcción: Desafío Social para la Empresa". Revista de la Construcción, Vol. 4, N° 2. Chile: Escuela de Construcción Civil Pontificia Universidad Católica de Chile. 2005.

Álvarez, Bernardo y otros, "Análisis de las propiedades psicométricas de una escala de actitud: Comparación de las técnicas Likert y Thurstone", Revista Electrónica de Metodología Aplicada, Vol. 2, N° 2, España: Universidad de Oviedo, 1999.

Aon Hewitt, "Employee Satisfaction Survey - United Kingdom". *Employee Engagement*, <http://www.aon.com/unitedkingdom/employee-engagement/employee-satisfaction-survey.jsp>.

Aon Hewitt. Trends in global employee engagement. United Kingdom: Aon plc. 2013.

Ashfaque, Ahmed. "Employee Engagement Level In Management Colleges". Singaporean Journal Of Business Economics, And Management Studies (SJBEM).Vol. 1, No. 7. Singapur: National Library Singapore. 2013.

Asociación Española de Normalización y Certificación, Ética. Sistema de gestión de la Responsabilidad Social de las Empresas - Norma UNE 165010 EX. España: AENOR. 2009. <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/une-165010-ex>.

Baumgartner, Michael. "Corporate Social Responsibility And Corporate Citizenship - Business Concepts For The Future!?". Tesis de diplomado. Universidad de Linz. 2000.

Bowen, Howard. Social Responsibilities Of The Businessman. Iowa: The University of Iowa Press. 2013.

Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana. “Responsabilidad Social Empresarial – RSE”. Quito. <<http://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/>>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas, CEPAL. “Cohesión social: inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe”. Naciones Unidas, CEPAL. 2007.

Constitución de la República del Ecuador. 2008.

Consultor Apoyo. “Estudio de Responsabilidad Social - Empresas del Ecuador 2013”. Quito. Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana. 2013. <<http://cimaecuador.com/presentaciones/verdevende/1.JuliaHelena.pdf>>.

Dicke Colin, Holwerda Jake and Komtakos Anne Marie. Employee Engagement: What Do We Really Know? What Do We Need To Know To Take Action? Nueva York. Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS). 2007.

Diners Club del Ecuador. VI Informe de Sustentabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador 2012. Quito. Imprenta Mariscal. 2013.

Diners Club del Ecuador. I Informe de Responsabilidad Corporativa. Quito. Imprenta Mariscal. 2007.

Distrito Metropolitano de Quito. Ordenanza Metropolitana No. 0333. Quito. 26 de Octubre, 2010.

Expoknews. “Diferencia entre Responsabilidad Social y Filantropía”. México. 3 octubre 2007. <<http://www.expoknews.com/diferencia-entre-responsabilidad-social-y-filantropia/>>.

Forética. Estándar de gestión ética y socialmente responsable - SGE 21. España, 2014. <<http://www.foretica.org/conocimiento-rse/estandares/sge-21?lang=es>>.

- Galeón. “Motivación laboral”. Concepto de motivación.
<<http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>>.
- Garberi, Itatí. Razones para ser una empresa socialmente Responsable. Buenos Aires. 2008. Citado por Sindy Gómez. “Prácticas De Responsabilidad Social Empresarial En Empresas Comercializadoras De Café De La Cabecera Departamental De Huehuetenango”. Tesis de Licenciatura En Administración De Empresas. Universidad Rafael Landívar. Huehuetenango. 2014.
- Hay Group. Compromiso y Soporte Organizacional. Impulsores clave para la retención y la efectividad de la organización: Haga que su mejor gente se quede. ABI/INFORM Global. Noviembre, 2001.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard, Bloch, Barbara. The Motivation to Work. Transaction Publishers. 2011.
- Herzberg, Frederick. “Work and Motivation; Behavior Science Concepts and Management Application”. Studies in personal policy 216. National Industrial Conference Board. Editado por M. F. Rusk. New York. 1969.
- Katz, Daniel y Kahn Robert. Psicología social de las organizaciones. México. Biblioteca de Ciencias de la Administración. 1981.
- Kotter, John P. Leading Change. Harvard Business School Press. 1999.
- Locke, Edwin A. The nature and causes of job satisfaction. Washington D.C. Universidad de Maryland. 1976.
- McClelland, David. Estudio de la motivación humana. Ediciones Narcea. Vol. 52. 1989.
- Montana, Patrick. Administración. México. Compañía Continental. 2002.
- Montaño, Mónica. 8 Puntos Para Generar Sentido De Pertenencia En Las Empresas Públicas. Colombia. Emcali. 2009.

- Morales Herrera, Karina. Sostenibilidad Empresarial - Experiencias de Responsabilidad Social en Empresas Ecuatorianas. Quito: publicación. 2012.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). ISO 26000 - Social Responsibility. Suiza: ISO. 2010. <<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>>.
- Pérez, Juan Antonio. Fundamentos de la Dirección de empresas. Alcalá. Rialp. 2002.
- Quintero, José Rafael. “Teoría de las necesidades de Maslow”. <http://josequintero.net/doctorado/documentos/TeoriaMaslow_JoseQuintero.pdf>.
- Rabaça Carlos y Barbosa Gustavo. “Empresa responsable - ver más allá de su negocio”. Citado por Martínez, Valentín, Juanatey, Oscar, y da Silva, María. Percepciones del concepto de la responsabilidad social corporativa: un estudio exploratorio. Revista Hologramática. Año VII, V. 3, N° 13. Argentina. Facultad de Ciencias Sociales Universidad Nacional de Lomas de Zamora. 2010. <http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/510/hologramatica13_v3pp3_34.pdf>.
- Romero-García, Oswaldo. Centro de Psicología. Universidad de los Andes. Venezuela. 1987.
- Sanz Serrano, Rosa. Fundamentos ideológicos y personales en el pronunciamiento del emperador juliano. Madrid. Universidad Complutense. 2009.
- Stoner James, Freeman Robert & Gilbert Daniel Jr. Administración. México: Prentice Hall, 1996.
- Sulbarán, Juan Pedro. El concepto de responsabilidad social de la empresa. Revista Economía. N° 10. Venezuela. Universidad de los Andes. 1995.
- Tajfel, Henri. Social Identity And Intergroup Relations. Cambridge. Cambridge University Press. 2010.
- Vives, Antonio. Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica. Madrid. Cumpetere.

ANEXOS

ANEXO 1

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR

TÍTULO II - DERECHOS

Capítulo sexto - Derechos de libertad

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas:

15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

26. El derecho a la propiedad en todas sus formas, con función y responsabilidad social y ambiental. El derecho al acceso a la propiedad se hará efectivo con la adopción de políticas públicas, entre otras medidas.

TÍTULO VI - RÉGIMEN DE DESARROLLO

Capítulo primero - Principios generales

Art. 278.- Para la consecución del buen vivir, a las personas y a las colectividades, y sus diversas formas organizativas, les corresponde:

2. Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental.

TÍTULO VII - RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR

Capítulo primero - Inclusión y equidad

Art. 340.- El sistema nacional de inclusión y equidad social es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo. El sistema se articulará al Plan Nacional de Desarrollo y al sistema nacional descentralizado de planificación participativa; se guiará por los principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación; y funcionará bajo los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación. El sistema se compone de los ámbitos de la educación, salud, seguridad social, gestión de riesgos, cultura física y deporte, hábitat y vivienda, cultura, comunicación e información, disfrute del tiempo libre, ciencia y tecnología, población, seguridad humana y transporte.

ANEXO 2

ENCUESTA AL PERSONAL DE DINERS CLUB DEL ECUADOR

DINERS CLUB DEL ECUADOR entiende la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como “un modelo de gestión que permite el manejo adecuado de las consecuencias de sus acciones, sobre los diferentes públicos con los cuales se relaciona considerando los distintos grupos de interés y las futuras generaciones y su contribución al entorno económico, social y ambiental”.

¿Las actividades empresariales de DINERS CLUB DEL ECUADOR tienen un alto impacto sobre el medioambiente?

¿DINERS CLUB DEL ECUADOR realiza acciones eficientes de reciclaje?

¿DINERS CLUB DEL ECUADOR fomenta el uso responsable de la energía?

¿Considera usted que DINERS CLUB DEL ECUADOR busca desarrollar un vínculo entre usted y su familia?

¿Están perfectamente protegidas las personas que trabajan en DINERS CLUB DEL ECUADOR por medidas de seguridad profesional y de cobertura de salud y seguridad ocupacional?

¿Cómo percibe el grado de compromiso del personal en general de DINERS CLUB DEL ECUADOR con la Responsabilidad Social Empresarial? (1=Poco comprometido a 5=Completamente comprometido)

¿Conoce usted si DINERS CLUB DEL ECUADOR colabora con asociaciones u otros entes que desarrollan proyectos que contribuyen al bienestar social?

¿Se ha involucrado usted en acciones de responsabilidad social?

Si se ha involucrado en acciones de responsabilidad social, ¿considera que esto ha logrado que se comprometa más con la organización?

¿En qué aspectos sociales debería DINERS CLUB DEL ECUADOR focalizar sus trabajos?

¿Si DINERS CLUB DEL ECUADOR tuviese que invertir en alguna acción de responsabilidad social, cuál de los siguientes temas escogería usted como principal?
(6=Más importante, 1=Menos importante)

Si realiza o piensa realizar alguna acción de responsabilidad social, valore el grado de importancia que tienen o tendrían los siguientes motivos para hacerlas: (1=Menos importante a 5=Más importante)

¿Cuenta Diners Club del Ecuador con un reporte de sostenibilidad?

¿Cuenta Diners Club del Ecuador con un sistema de gestión ambiental?

¿Evalúa Diners Club del Ecuador el impacto ambiental de sus actividades?

¿Diners Club del Ecuador ha desarrollado mecanismos para medir su huella de carbono?

ANEXO 3

ENTREVISTA A UN DELEGADO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE DINERS CLUB DEL ECUADOR

¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Diners Club?, cite ejemplos.

¿Qué opina del desempeño de la estrategia actual de RSE de Diners Club del Ecuador?

¿Cree usted que sus actividades individuales aportan directamente a que la RSE se cumpla?/ ¿Cómo?

¿Cuáles son las estrategias de RSE de Diners Club del Ecuador?

¿Qué prioridad tienen las siguientes áreas en la estrategia de RSE de Diners Club del Ecuador? (Siendo 5=Más importante y 1=Menos importante)

¿Cómo ordenaría según su importancia para la RSE a los grupos de interés de Diners Club del Ecuador? (Siendo 1=Menos importante y 5=Más importante)

¿Cuál estrategia describe de forma más precisa la relación entre la estrategia de RSE de Diners Club del Ecuador y el Estado?

¿En cuál de las siguientes áreas Diners Club del Ecuador ejecuta iniciativas de RSE?

¿En qué forma Diners Club del Ecuador ejecuta su acción social?

¿Cuenta Diners Club del Ecuador con políticas de mercado social responsable?

¿Qué acciones ha desarrollado Diners Club del Ecuador para minimizar el consumo de los siguientes insumos?