

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Gerencia para el Desarrollo

Mención en Gerencia Social

**Mecanismos para la práctica de la responsabilidad Social Empresarial
en las empresas**

Daniela Stefanie Cisneros Andrade

Tutor: Fernando López Parra

Quito, 2017



CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Daniela Stefanie Cisneros Andrade, autor de la tesis intitulada “Mecanismos para la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas”, 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 Gerencia para el Desarrollo 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 de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 28 de julio de 2017

Daniela Cisneros Andrade

Resumen

Con la Responsabilidad Social Empresarial, como un tema en evolución, partiendo desde la concepción filantrópica, la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, hasta como una visión estratégica, un factor clave de competitividad, y sumado a la pérdida de imagen de la empresa privada que ha perdido su razón de ser poco a poco, como generadora de prosperidad, fuente de empleo, e impulso para el desarrollo; las estrategias del sector empresarial se han visto en la necesidad de responder mejor a sus entornos, no sólo a nivel competitivo, o esperando la maximización de los beneficios económicos, sino también al sentir que está contribuyendo con la colectividad, al bienestar social y protección ambiental, en medio de todas las críticas justificadas o injustificadas que apuntan a este sector como causante de la crisis a nivel mundial.

En este sentido, las actividades socialmente responsables que realice la empresa deberán caracterizarse por ser catalizadoras de una mejora en la calidad de vida de todos los actores de la sociedad.

A nivel externo ofreciendo productos y servicios de calidad, siendo responsables con el ambiente y las necesidades reales de los consumidores; y como un reto aún más desafiante, a nivel interno entre sus empleados, creando empleos dignos con remuneraciones acorde a los puestos de trabajo que se oferten, ofreciendo capacitación constante, igualdad de condiciones, salud y seguridad laboral.

La investigación que se realizó en esta tesis introduce la temática de la Responsabilidad Social Empresarial buscando su profundización a través del análisis de los mecanismos utilizados para su práctica en las empresas desde su parte conceptual, articulando diferentes aspectos a nivel social, medio ambiental y laboral, con la gestión en la actividad empresarial, centrándose en la dimensión interna o laboral de la empresa, y enfocándose en la Calidad de vida interna en el trabajo y las prácticas desarrolladas en torno de ellas a partir del discurso de Responsabilidad Social Empresarial.

Abstract

Corporate Social Responsibility is an evolving theme, starting from the philanthropic conception, to the active and voluntary contribution to social, economic and environmental improvement of companies, as a strategic vision, a key factor of competitiveness, and a plus to the decline of the image of the private enterprises that have lost their reputation as a generator of prosperity, source of employment, and impetus for development. The strategies of the business sector have been geared towards the need of greater involvement in their markets, not only at a competitive level, hoping to maximize their economic benefit, but also for the contribution to the community, social welfare and environmental protection, in the mist of all the justified or unjustified criticisms that point the private sector as the cause for the global crisis.

In this sense, socially responsible activities carried out by companies should be characterized as catalyst of improvement in the quality of life of all stakeholders in a society.

At an external level, offering quality products and services, being responsible with the environment and addressing the real needs of the consumers, and an even more complex theme, the internal challenge companies have among their employees, creating decent jobs with fair pay according to the responsibilities assigned, offering constant training, equal conditions, health and safety at the workplace.

The research carried out in this thesis introduces the theme of Corporate Social Responsibility through a deep analysis of the mechanisms used for its practice in companies from a conceptual stand point, highlighting different aspects at a social, environmental and work level, particular to the business sector.

This study will focus on the internal or labor dimension of the company, focused on the internal quality of life at work and the practices developed around Corporate Social Responsibility.

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a mis padres por ser el pilar imprescindible en todo lo que soy, por su incondicional apoyo, sus consejos, su ejemplo, su insistencia, y por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por todo el amor que me dan.

Agradecimiento

El primer agradecimiento quiero hacerlo llegar a los principales impulsores de mis sueños, mis padres, por ser mi norte hacia el avance de mi desarrollo profesional.

Manifiesto un inmenso agradecimiento a mi hermano, mi novio, mi abuelita y amigos más cercanos, que me dieron su apoyo constante y creyeron en mí aun cuando me vencía el tiempo y los ánimos; sin ellos, hubiese sido imposible continuar y finalizar esta etapa de mi vida.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a mi Tutor, el Doctor Fernando López Parra, por su paciencia y su guía.

Agradezco de manera especial a la institución que me abrió las puertas, que me brindó la información que se presenta en esta tesis, y facilitó el camino para que este trabajo llegue a un feliz término.

Tabla de contenido

Capítulo Primero	11
Introducción	11
Capítulo Segundo	15
Marco Teórico	15
2.1. Responsabilidad social empresarial: Origen del concepto de responsabilidad social empresarial	15
2.2. Definición: Primera etapa (1950-1980): acercamiento a la decisión gerencial	16
2.3. Definición: Segunda etapa (1980-2010): teoría de los stakeholders y responsabilidad social empresarial	17
2.3.1. Delimitación Teórico-Metodológica	22
2.3.2. Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y Ecuador	25
2.4. Calidad de vida en el trabajo	29
2.4.1. Vínculo entre calidad de vida en el trabajo y responsabilidad social empresarial	29
2.4.2. Herramientas de gestión de la responsabilidad social empresarial.....	33
2.4.3. Medición y lineamientos estratégicos de la RSE aplicables a la medición de Calidad de vida interna en el trabajo	41
Capítulo tercero	45
Metodología	45
3.1. Aspectos Metodológicos	45
Capítulo cuarto	51
Estudio de caso: “ACE SEGUROS S.A.”	51
4.1. Descripción de la Empresa	52
4.1.1. Historia	52
4.1.2. Misión.....	52
4.1.3. Visión	53
4.1.4. Valores.....	53
4.1.5. Estructura.....	55
4.2. Estrategia y presupuesto destinado a Responsabilidad social empresarial.....	56

Capítulo quinto.....	62
Análisis de resultados.....	62
5.1. Análisis cuantitativo.....	64
5.2. Análisis cualitativo.....	76
5.3. Correlación de categorías conceptuales.....	87
5.4. Hallazgos.....	90
Capítulo sexto.....	97
Conclusiones y Recomendaciones.....	97
6.1. Conclusiones.....	97
6.2. Recomendaciones.....	99
Bibliografía.....	101
Anexos.....	107

Índice de tablas

Tabla 1 Teorías Sobre Responsabilidad Social Empresarial.....	23
Tabla 2 Indicadores Clave de RSE en materia laboral.....	42
Tabla 3 Planilla de trabajadores de ACE Seguros S.A. por tipo de contrato y sexo.	48
Tabla 4. Principios orientados a los trabajadores de ACE Seguros S.A.	60
Tabla 5. Presupuesto RSE de ACE Seguros S.A.	60
Tabla 6. Compendio de Resultados - Balance entre trabajo y vida.....	66
Tabla 7. Compendio de Resultados - Relevancia social y vida laboral	67
Tabla 8. Compendio de Resultados - Integración social en el trabajo de la organización.....	69
Tabla 9. Compendio de Resultados – Remuneración Justa	70
Tabla 10. Compendio de Resultados – Apertura para el desarrollo de capacidades.	71
Tabla 11. Compendio de Resultados – Condiciones adecuadas que proporcionen seguridad y bienestar en el trabajo diario.....	73
Tabla 12. Compendio de Resultados – Participación y comunicación	74
Tabla 13. Compendio de Resultados – Oportunidades de crecimiento profesional y capacitación continua	76
Tabla 14. Codificadores para el análisis de contenido.....	79
Tabla 15. Categorización de la información recopilada para el análisis de contenido.....	80
Tabla 16. Matriz de Codificación.....	80
Tabla 17. Frecuencia de palabras (20 principales palabras).....	82
Tabla 18. Cuadro comparativo de teoría versus resultados.....	89
Tabla 19. Desempeño del Top 5 Asegurador del año 2016	91
Tabla 20. Inversión en RSE - ACE Seguros S.A.	92
Tabla 21. Programas de formación continua.....	93
Tabla 22. Compendio del diagnóstico de la Calidad de Vida interna	94

Índice de gráficos

Ilustración 1. Proceso del análisis del Caso de estudio	49
Ilustración 2. Organigrama ACE Seguros S.A. – Ecuador	55
Ilustración 3. Principales programas orientadas al trabajador.....	61
Ilustración 4. Subcategorías del análisis de Contenido – Categorías.....	81
Ilustración 5. Subcategorías del análisis de Contenido – Frecuencia de Palabras	82
Ilustración 6. Marca de nube	83
Ilustración 7. Conglomerados por similitud de codificación circular	84
Ilustración 8. Análisis de conglomerado relacional	85
Ilustración 9. Modelo de Gestión Socialmente Responsable	96

Capítulo Primero

Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) es un concepto sumamente amplio, tanto por la abundancia de definiciones como por la multiplicidad de instancias dedicadas a su estudio y promoción por lo que es necesario puntualizar la intención de este estudio (Alvarado 2008). Primero, la investigación se centrará en la RSE que hace referencia a un grupo amplio de empresas¹, desde pequeñas y medianas empresas hasta corporaciones, marcando diferencia con la denominación Responsabilidad Social Corporativa que implica un rango más restringido, el de las corporaciones que cotizan en la bolsa de valores (Alvarado 2008).

Segundo, no es la intención de la presente investigación agotar las referencias conceptuales sobre RSE, pues la amplitud del tema es enorme. Para ilustrar esta situación, que puede llevar a que un texto sea de difícil comprensión, cito a continuación un párrafo de la justificación de la tesis doctoral de Alvarado, que se refiere solo a un aspecto de la RSE, y da cuenta de la cantidad de referencias existentes:

“Las ideas acerca de que los esfuerzos sociales y medioambientales de las empresas serán recompensados por los consumidores (Bhattacharya y Sen, 2004; Becker-Olsen, Cudmore y Hill, 2006; Cervera, 2007; Fernández y Merino, 2005; Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005; Levy, 1999; Lizcano y Nieto, 2006a), incrementarán su visibilidad, mejorarán su imagen (Endacott, 2004; Menon y Kahn, 2003; Lizcano y Nieto, 2006a), y las dotarán de ventajas competitivas (Bravo, Fraj y Matute, 2006; Garriga y Melé, 2004; Husted y Allen, 2000; McWilliams et al., 2006a; Porter y Kramer, 2002), así como que la falta de ellos puede dañar seriamente la reputación de la empresa (Cochran, 2007; Lizcano y Nieto, 2006a; Vogel, 2006), han conducido a que cada vez sea mayor el número de empresas que

¹ La acepción de empresa del presente trabajo sigue la idea de Ronald Coase que entiende que “la naturaleza de la empresa es que ésta constituye el elemento que permite que sea el empresario, y no el mercado, quien coordine la producción. Consecuentemente, una empresa es entendida como un sistema de relaciones en las que el empresario es el encargado de la gestión de esos recursos (Coase, 1937; Fontrodona y Sison, 2006).” (Alvarado 2008)

formulan y fomentan sus estrategias y acciones de negocios atendiendo a la noción de RSE (Aguilera, Rupp, Williams, y Ganapathi, 2007; Becker-Olsen y Cudmore, 2004; Becker-Olsen et al., 2006; Berger, Cunningham y Drumwright, 2004; Comisión Europea, 2001; Lichtenstein, Drumwright y Braig, 2004; Esrock y Leichthy, 1998; Fernández y Merino, 2005; Luo y Bhattacharya, 2006; McWilliams et al., 2006a; Sen y Bhattacharya, 2001)” (Alvarado 2008).

Tercero, tratamos de deslindar el uso conceptual de la RSE que la vincula con el cumplimiento cabal de las obligaciones de la empresa, v. g., con sus trabajadores o con el Estado, o que la relaciona con un conjunto no estructurado de acciones humanitarias sin conexión cierta con la gestión empresarial y con una denotada transformación de la situación de la empresa, cuando menos en el ámbito de su valor intangible. La investigación está anclada a un significado estratégico que la relaciona con una práctica cotidiana (Vives, Antonio y Peinado-Vara Estrella 2011), como un modelo de gestión que permite la consecución de determinados objetivos de la empresa, su reposicionamiento en el mercado, compartiendo en este sentido el objetivo de otros modelos de management².

En este sentido, se estructuró la primera parte del Marco teórico que comprende una búsqueda direccionada de los conceptos de la RSE que nos permitan por su pertinencia con el tema de investigación disponer de información que facilite el estudio de caso, mediante una revisión de los condicionantes históricos de estos conceptos, su desarrollo a nivel de las naciones industrializadas, de la región y del país, para proceder luego a revisar las estrategias y herramientas de gestión del modelo de RSE.

En este momento surge una interrogante, ¿qué hace tan importante a la RSE?

Partimos del supuesto de que la RSE es un modelo de gestión diferenciador, respecto a la gran cantidad de bienes y servicios ofertados por la competencia, que permite actuar en mejores condiciones en el mercado especialmente al posicionar la marca de la empresa frente al consumidor como mecanismo de valoración de la calidad del producto ante la imposibilidad de los demandantes de obtener información técnica, respondiendo de

² Vives Antonio, The Role of Multilateral Development Institutions in Fostering Corporate Social Responsibility, Sustainable Development Department, Technical Papers Series, Washington DC: Inter-American Development Bank, 2004.

esta manera a la virulenta competencia que se presencia en las últimas décadas. Además, la empresa en cumplimiento de su papel social, fortalece en las prácticas de RSE, los cambios que necesita ir implementando de acuerdo a las exigencias que demanda su entorno, en relación a conductas y responsabilidades que contribuyan al crecimiento de la sociedad y el desarrollo de la misma.

La empresa debe considerar que sus acciones afectan de manera positiva o negativa tanto en el interior de la empresa como fuera de la empresa y en ámbito se existen diferentes grupos de interés hacia donde debe focalizar sus esfuerzos.

La RSE es un tema muy extenso, ya que aborda dos dimensiones muy amplias, la externa y la interna, por lo que se delimitará el presente estudio al ambiente interno de la empresa, específicamente al grupo de interés representado por los empleados de una empresa socialmente responsable, considerando que “la empresa socialmente responsable debe serlo en principio desde su interior porque su principal responsabilidad es con sus colaboradores, que finalmente son los que hacen posible el negocio. Enfrentar problemas internos, trabajar con sus colaboradores y responder al cumplimiento de la ley, garantiza mayor éxito en el resultado de sus acciones y le provee mayor legitimidad a sus prácticas a lo externo” (CENTRARSE 2006).

Este enfoque se aparta de la relación de la RSE con el consumidor, o mejor dicho, aborda las consecuencias que tiene en este nexo la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT en adelante), tema que se aborda en sentido descriptivo tanto en sus componentes cuantitativos como cualitativos como se refiere en la metodología aplicada en el tercer capítulo, con el fin de caracterizar los principales indicadores para la medición de la CVT descritos en el segundo capítulo.

Al tratarse de un modelo de gestión empresarial integral, la RSE traería como consecuencia la modificación de los objetivos de la organización en tanto que el sector empresarial en tendencia creciente asume que la posibilidad de diferenciación en el mercado está estrechamente relacionada al crecimiento de los valores intangibles de la empresa. En el cuarto capítulo se presenta la situación de la empresa multinacional ACE Seguros que asumió hace varios años una política de RSE, su estructura, misión, visión, valores, la estrategia de RSE adoptada y su presupuesto.

Los tratados habituales sobre el tema enfatizan los beneficios que tiene la RSE para las empresas debido, de una parte, a la reducción de costos como consecuencia de una mayor colaboración con los clientes internos (mayor productividad) y externos de la empresa (mayor competitividad), la fidelidad de los consumidores, el mejoramiento del acceso a mercados bien por el incremento de la participación o por la apertura de nuevas oportunidades de negocios, el crecimiento del valor de la empresa, la reducción de riesgos operacionales y, de otra parte, el nivel de alineamiento y credibilidad desde el interior y el exterior de la empresa que se muestra en el respaldo de instancias gubernamentales, el compromiso de los empleados hacia los objetivos estratégicos de la empresa, el mejoramiento de la cultura organizacional, la confianza de los proveedores y la reputación empresarial positiva frente a la sociedad.

El objetivo de la pesquisa es que a partir de una definición de Responsabilidad Social Empresarial, se logre identificar la relevancia de la implementación de prácticas que promueven la Calidad de vida interna en el trabajo en la empresa ACE Seguros durante su periodo de implementación. La importancia de la investigación es que, en conexión con el enfoque descrito anteriormente, relaciona en los últimos capítulos los beneficios que obtiene la empresa con la CVT por medio de entrevistas a actores clave y una encuesta aplicada a sus empleados. El análisis de los resultados permitiría precisar nuestra hipótesis, determinando en qué medida la Calidad de vida interna en el trabajo se refleja en la prácticas socialmente responsables, como la pregunta principal de este estudio, exponiendo que una modificación positiva en la CVT no solo mejora el ambiente interno de la organización sino que repercute en relación directamente proporcional en el desarrollo de las capacidades corporativas de diferenciación, competitividad y productividad, por consiguiente un impacto positivo en los principales indicadores económico-financieros de ACE Seguros S.A. y en la vida de sus empleados.

Capítulo Segundo

Marco Teórico

2.1. Responsabilidad social empresarial: Origen del concepto de responsabilidad social empresarial

El modo de producción capitalista está signado por el fortalecimiento del rol de la empresa, a partir de la revolución industrial, en el control del poder económico (Vives, Antonio y Peinado-Vara Estrella 2011) y desde esta palestra al poder político e ideológico. La orientación de las actividades económicas con un fin único, el lucro, haría emerger un sinnúmero de mecanismos para maximizar los beneficios a costa de las condiciones de vida de la clase trabajadora (Hobsbawm 2012). En este contexto era lógico que aparezcan las primeras demandas de lo que hoy se llamaría RSE, no de parte de los capitalista que eran los grandes beneficiarios del progreso sino desde el lado de los trabajadores apareciendo una serie de movimientos reivindicativos como el comunismo, la bula *rerum novarum*, el ludismo y la utopía de los falansterios de Saint Simon. Las iniciativas filantrópicas de los empresarios son marginales como, v. g., las prácticas humanistas en la fábrica *New Lanark* por parte de Robert Owen y otros industriales, que incluía prestaciones en salud, educación y prohibición al trabajo infantil (Fernández 2010).

Las reflexiones posteriores incluirían textos futuristas, todavía en el marco de la filantropía, como “El evangelio de la riqueza” de Andrew Carnegie (1889), “Las cambiantes bases de la responsabilidad económica” (1916) y “Control social de los negocios” de John Clark (1926) o “La moderna corporación y la propiedad privada” de Adolph Berle (1932). Sin embargo, estas visiones serán eclipsadas por el contexto de *la era de las catástrofes*, parafraseando a Hobsbawm, que llena de cruces y bancarrotas el inicio del siglo XX. Las ruinas de la Gran Guerra, la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial no daban cabida a los criterios filantrópicos.

En este momento es importante hacer un paréntesis. Si bien tras estudiar las fuentes remotas del concepto de RSE queda claro que es el contexto la variable determinante de la comprensión que se tenga del tema, no se sigue que sea el auge o la crisis las que permiten

prácticas responsables de las empresas pues, como se verá en los apartados subsecuentes, lo que inicialmente fue una demanda de los trabajadores se transformó en una necesidad de la empresa, ¿qué contexto motivó estos cambios?, ¿se trata de un comportamiento cíclico?

Tendrían que pasar varios años en los países del primer mundo, tras la reanimación económica de posguerra empujada por un solitario imperialismo norteamericano en el mercado mundial, para que se presente la primera definición que ligue la idea prematura de RSE a las decisiones de la gerencia.

2.2. Definición: Primera etapa (1950-1980): acercamiento a la decisión gerencial

La Responsabilidad Social Empresarial, inicia con el pensamiento de que si la empresa está utilizando recursos que le pertenecen o son parte de la sociedad, los beneficios que se obtengan mediante los mismos, debían ser retribuidos a la misma sociedad generando así un deber ético, con el cual, las empresas deben asumir responsabilidad ante su comunidad y las consecuencias sociales de sus decisiones, no solamente generando empleos, sino generando bienestar, es así, que el pionero de la RSE, Howard Rothmann Bowen, en su propuesta se fundamenta en directrices específicas que demandan prioritariamente a la alta gerencia empresarial “establecer políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que sean deseables de acuerdo a los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen 2004).

Este breve texto hacia que la RSE deje de aparecer como una acción individual del empresario y pase a ser parte de la estrategia de la empresa en el sentido de ser una decisión gerencial. En consecuencia, pone en evidencia el componente discrecional de este método de gestión, no se trata de un precepto normativo cuanto de una opción que mejoraría la posición de la empresa. Finalmente, si bien la propuesta de Bowen no se refiere a esto, se plantea que la empresa debe construir hegemonía, en el sentido que le daría el político italiano, ganar la mente y el corazón de las mayorías (Gramsci 2004).

Pese a la claridad con la que sentenció Bowen la senda de la dirección de la empresa, se sostuvo la polémica sobre el carácter de la responsabilidad empresarial que no se dilucida hasta la fecha. Durante la década de 1970 se crean formas de medición de la RSE como la Propuesta de la Corporate Social Performance (Cuesta 2005).

En esta línea de reflexión se formaron dos tendencias fundamentales. Para la primera, llamada por Alvarado “visión constreñida de maximización de utilidades” (Alvarado 2008), la responsabilidad de la empresa se relaciona con su obligación como agente económico, como “persona” que responde a las fuerzas del mercado, a sus fallas o a las interferencias. El representante más diáfano de esta postura puede ser Milton Friedman:

“La única responsabilidad social empresarial es el uso de sus recursos y la implicación en actividades diseñadas para incrementar sus utilidades siempre que permanezcan en las reglas del juego, es decir, la competencia abierta y libre, sin decepción o fraude” (Friedman 2005).

La segunda, llamada por Alvarado “visión de la atención social” (Alvarado 2008), vincula las obligaciones de la empresa con la responsabilidad social, es decir, las acciones que debe emprender con independencia de los haberes de la empresa con el mercado o con el Estado. Keith Davis, en la década de 1960, propuso la que sería llamada Ley del Hierro de la Responsabilidad, que supone que “Las responsabilidades sociales de los hombres de negocios necesitan ser proporcionales a su poder social” (Polo 2009).

Este debate que tiene una lista importante de dialogantes se dirime en términos teóricos con el apareamiento de las teorías modernas del *management*³ que darán un giro al enfoque de la RSE, pero sobre todo tendrá consecuencias prácticas más hondas por la amplitud con la que las empresas asumen esta visión.

2.3. Definición: Segunda etapa (1980-2010): teoría de los stakeholders y responsabilidad social empresarial

Edward Freeman es el creador de la teoría de los *stakeholders*, grupos de presión o de las partes interesadas en las empresas, que no solo se refieren a la relación con los dueños del capital. En su opinión la empresa debe tomar en cuenta que en su entorno están “quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de la empresa” (R.E. Freeman 1984), a los que define como *stakeholders*, que pueden ser internos si se refieren a

³ Término que se utiliza para nombrar “las disciplinas pertenecientes a la organización de empresas y su literatura” (Alvarado 2008)

empleados, gerentes y accionistas, o externos cuando se trata de proveedores, sociedad, gobierno, acreedores, clientes, grupos políticos, grupos financieros, asociaciones empresariales (Donaldson y Preston 1995). Sobre esta idea fuerza la argumentación que se enriquece con el paso del tiempo. Según Lozano:

“Los grupos de interés o stakeholders de la empresa son los grupos y las personas que la afectan o que son afectadas por ésta; los intereses, las demandas y las expectativas que están en juego en cada caso; y el poder real que tiene cada uno en esta red de relaciones” (J.M. Lozano 1999).

La influencia de esta teoría fue notoria en una serie de propuestas que trataron la relación que sostenían las empresas con su medio interno y externo:

“Respuesta Social Corporativa [Corporate Social Responsiveness], Desempeño Social Corporativo [Corporate Social Performance], teoría/modelo/gestión de los Stakeholders, Filantropía Corporativa, Marketing con Causa [Cause-related Marketing], Ciudadanía Corporativa [Corporate Citizenship], Gestión de Aspectos Sociales [Social Issues Management], Acción Social, Rectitud Social Corporativa [Corporate Social Rectitude], Desarrollo Sostenible/Sustentable [Sustainable Development], Triple línea base [Triple bottom line], Egoísmo Inteligente [Enlightened Self Interest], Teoría del Contrato Social [Social Contract Theory], entre otros (véanse Carroll, 1999; Lantos, 2001; Lizcano y Nieto, 2006b; O’Dwyer, 2003; van Marrewijk, 2003a; Varadarajan y Menon, 1988 y Wood, 1991a y 1991b)” (Alvarado 2008).

En adelante la idea de RSE será delimitada por los principios de esta teoría. Así, de acuerdo al Libro Verde de la Unión Europea (2001) la RSE tiene dos dimensiones interna y externa en perfecta coordinación con el análisis descrito por Freeman y sus sucedáneos. Los diferentes análisis plantean al menos tres momentos para que la relación con los *stakeholders* sea planificada, rinda beneficios y asegure la sostenibilidad a la empresa: a) identificación de *stakeholder* y el grado de poder que tiene cada uno sobre la empresa para definir su representatividad; b) *engagement* o compromiso con los *stakeholders*

procurando sostener relaciones de confianza en el largo plazo; y c) comunicación e información con los *stakeholders* (Mirones 2011).

Evidentemente, este entorno hostil para los negocios debía ser tomado en cuenta. Sería Peter Drucker quien propuso la RSC como una opción para mejorar la rentabilidad de la empresa o, como se diría en la actualidad, no como una amenaza sino como una oportunidad (Drucker 1984), bajo un enfoque utilitarista pero que incluía entre los objetivos de la empresa, en alineamiento con estos, la interacción que debía tener con su ambiente. Desde esta visión, la RSE no se trata solo de motivar al consumidor para que opte por los productos de determinada empresa, sino también garantizarán su fidelidad.

Mas, en sentido amplio, mantener un compromiso con los grupos de interés genera varios beneficios ya sea una buena relación que puede devenir en sociedades estratégicas, tener conocimiento de las perspectivas de los otros o acceso a sus recursos, como en el caso de los financistas con quienes representa una oportunidad de posicionarse como una opción que brinda transparencia para la inversión, le permiten a la empresa, además, gestionar las oportunidades y los riesgos con mayor eficiencia y eficacia, mejorar e innovar sus procesos y sus productos o servicios, maximiza la confianza y credibilidad de la empresa asegurando resultados a largo plazo, y generando una ventaja competitiva sobre las demás empresas del mercado.

Las empresas lo asimilaron de la misma manera apostando por el desarrollo de códigos éticos y la búsqueda de certificar sus prácticas de RSE:

“Mientras que en 1998, menos del 75% de los sitios web analizados por Esrock y Leichty (1998) –a partir de una muestra aleatoria de la lista de las 500 empresas más grandes publicada en la revista Fortune- consideraban “al menos un aspecto de la responsabilidad social corporativa” (Esrock y Leichty 1998,305), actualmente más de 90% de las compañías que aparecen en dicho listado tienen iniciativas explícitas de RSE recogidas en sus páginas web (Luo y Bhattacharya, 2006). De hecho, hacia septiembre de 1999, la consultora suiza SAM Group introdujo en el mercado de valores el primer índice para carteras sostenibles Dow Jones Sustainability World Index (DJSI) (SAM Group, 2006a) basado en “criterios económicos, ambientales y sociales” (PricewaterhouseCoopers, SAM Group 2006) .

“El 13 de septiembre de 2006 la Global Reporting Initiative (GRI) contaba con 341 miembros de 44 países (GRI, 2006) y para octubre de 2007 éstos eran 2.561 adheridos (GRI, 2007); situación que no es distinta al considerar el número de empresas europeas adheridas a la norma ambiental ISO 14001, las cuales pasaron de 9.841 a 31.929 compañías certificadas en el periodo comprendido entre 2000 y 2004, incrementándose en un 224,5% (European Commission, 2006). En definitiva, lo hasta aquí expuesto permite advertir la vigencia, pertinencia” (Alvarado 2008).

Pronto aparecieron las llamadas tres dimensiones del desarrollo: social, ecológico y económico, que se sintetizarían en la explícita fórmula de la Triple P o *Triple Bottom Line: People, Planet and Profit* (gente, planeta y ganancia) (Hupperts 2005).

Pero, ¿por qué a partir de este periodo tienen tanta relevancia estos grupos para las empresas si su existencia es anterior?

Existen dos elementos de peso que marcan el viraje. Por una parte, la presión del movimiento sindical y la aparición de los movimientos sociales con visiones de respeto, equidad al entorno, defensa de los Derechos Humanos y nuevas exigencias de los consumidores que presionaron al gobierno para una reestructuración de las normas en materia de derechos civiles y medioambientales. Por otra parte, a partir de la crisis de 1973, entre otros problemas, entró en crisis el modelo de producción y consumo fordista, en especial la saturación de los mercados en Estados Unidos en 1970, el 99% de las familias poseían una televisión y en 1979 existía un automóvil por cada dos residentes y por la pérdida de productividad del modelo (Garzón 2012).

Como consecuencia un nuevo modelo de negocios apareció intentando estimular la demanda con la especialización de la oferta por medio de la diferenciación de los productos, “atendiendo las necesidades del cliente”. Esta tendencia se puede ver con claridad en el modelo de Goodyear de cuatro fases de la evolución del *branding*⁴ que pasó a) de bienes sin marca⁵; b) bienes con una marca de referencia⁶; luego c) se pretende

⁴ Es un anglicismo para referirse a la administración estratégica de la marca.

⁵ “Se refiere a situaciones en que la demanda supera ampliamente a la oferta y en las que los productos no requieren diferenciación por ser considerados como *commodities*.” (Alvarado 2008)

diferenciar los productos por atributos no relacionados con sus propiedades involucrando valores que creen identidad con el consumidor⁷; y finalmente, d) la marca se convierte en un icono cuando se vuelve universal⁸ en términos espacio-temporales (Goodyear 1996).

En este contexto, la reputación⁹ de una empresa adquiere un gran valor al punto que se la puede considerar un activo intangible. De hecho, las marcas y patentes, esto es, los activos intangibles de una empresa conforman la parte mayoritaria de las inversiones de las empresas en los Estados Unidos (Paredes 2012).

Las nuevas condiciones del mercado permitieron a la RSE posicionarse como una importante opción para mejorar la productividad y la competitividad, pues la reputación es más que un artificio para maximizar el lucro y adquiere relación con la RSE. De acuerdo a la información obtenida por Vargas la influencia de la RSE sobre las decisiones de los consumidores aunque es variable demuestra una clara tendencia, en Norteamérica el 79%, en España el 90% y en Argentina el 86,5% de los consumidores consideran en sus decisiones la producción responsable de un bien o servicio, aunque este valor es superior a la disponibilidad de pagar más por un producto de estas características (Vargas 2006, 11). También estas empresa tienen a mediano y largo plazo un valor mayor en la bolsa mayor (Capriotti Peri, Paul y Schulze Lepe, Francisca 2010).

En este sentido, la reputación se puede comprender como:

⁶ “Surge debido a que las presiones del mercado demandan a la dirección obtener una ventaja competitiva esperando que la proclamada superioridad de su(s) marca(s) lleve a la preferencia del consumidor por la(s) misma(s) [...]” (Alvarado 2008)

⁷ “Ello supone un incremento en el grado de implicación del consumidor con el producto o la marca [...] a través de una metáfora que sea acorde con los valores y el estilo de vida de los propios consumidores.” (Alvarado 2008)

⁸ “Cuando el significado de una marca trasciende un contexto sociocultural, ésta adopta una dimensión global y se transforma en un icono capaz de soportar “algo que va más allá de sí misma” (Mcenally, M.R. y De Chernatony, L. 1999), por lo que sus características y valores pueden ser usados por los consumidores para describir objetos ajenos a la categoría de productos a la que, en principio, pertenece.” (Alvarado 2008)

⁹ “Un compuesto agregado de todas las transacciones a lo largo del tiempo de la entidad, una noción histórica, y [que] requiere consistencia de las acciones de la entidad por un tiempo prolongado” (Herbig, P. y Milewicz, J. 1993).

“Una evaluación general de un *stakeholder* acerca de la compañía en el tiempo. Esta evaluación se basa en las experiencias directas del *stakeholder* con la compañía, así como en otras formas de comunicación y simbolismo que dan información acerca de las acciones de la empresa y/o una comparación con las acciones de otras empresas líderes” (Gotsi, M. y Wilson, A.M. 2001).

No obstante lo expuesto hasta aquí y aunque no existe todavía una definición universal sobre responsabilidad social empresarial se observan tendencias claras sobre su comprensión como lo muestran las definiciones que se citan a continuación:

“La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida” (World Business Council Sustainable Development 2002).

“La integración por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión de las Comunidades Europeas 2001).

“La RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a la empresa” (Rodríguez, Daponte Rocío 2008).

La RSE es un tema que se trabaja continuamente desde la gestión empresarial y conjuntamente con la sociedad mediante el compromiso de asegurar un desarrollo económico sostenible, sustentado en la ética y la transparencia.

2.3.1. Delimitación Teórico-Metodológica

Siguiendo la clasificación de las teorías de RSE de Garriga y Melé, podríamos delimitar cuatro enfoques generales:

Tabla 1.

Teorías sobre Responsabilidad Social Empresarial

Teoría	Instrumentales	Políticas	Integradoras	Éticas
Subcategorías	a) Maximización del valor de los accionistas. b) Estrategias para lograr ventajas competitivas. c) Marketing relacionado con alguna causa.	a) Constitucionalismo corporativo. b) Teoría integradora del contrato social. c) Ciudadanía corporativa.	a) Aspectos administrativos o de gestión. b) Principio de responsabilidad pública. c) Gestión de grupos de interés. d) Desempeño social corporativo.	a) Teoría normativa de los grupos de interés. b) Derechos humanos. c) Desarrollo sostenible. d) Enfoque del bien común.
Descripción	Mejorar los objetivos económicos en base a actividades sociales.	Analiza las relaciones de poder y las responsabilidades entre la empresa y la sociedad.	Integran el énfasis ético e instrumental.	Enfatiza en las posiciones éticas que fundan los nexos entre la sociedad y la empresa.

Fuente: (Garriga y Melé 2004)

Elaboración: Propia

La investigación se alinearé a las teorías integradoras, específicamente al enfoque de gestión de los grupos de interés por ser una visión que permite mediar el interés por la maximización de los benéficos de la empresa, siendo en este sentido una posición que no idealiza la finalidad de la actividad empresarial, con la importancia de atender a los grupos de interés internos y externos de la empresa (Alvarado 2008) prestando, de esta manera, una visión integral del círculo virtuoso que se forma de la conexión entre estas dos perspectivas de negocios (Alvarado 2008).

“La idea básica de la RSC es que los negocios y la sociedad, más que ser entidades distintas se deben unos a otros; por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas respecto al comportamiento y los resultados apropiados de las empresas.” (Wood, D. 1991)

“[Por eso] se hace necesario el empleo de un mensaje homogéneo ante todos los *stakeholders* y en todos los puntos de contacto, ya que cualquier individuo podría ser al mismo tiempo: un consumidor de la marca, un accionista, un regulador gubernamental

(Mcenally, M.R. y De Chernatony, L. 1999), un experto, un proveedor, un empleado, o bien, pertenecer a cualquier otro grupo relacionado con la empresa (Mary Jo Hatch, Majken Schultz 2003) (Kollmann, T. & Suckow, C. 2007), lo que significa que el comportamiento de la organización se vuelve más visible y transparente (Mary Jo Hatch, Majken Schultz 2003)” (Alvarado 2008).

Con la práctica, se destacaron tres cualidades en esta forma de relacionarse con los *stakeholders*: calidad, responsabilidad social y prestigio, que vincularon directamente con gestión estratégica con la RSE (Alvarado 2008). Sin embargo, para que esta conexión sea posible son necesarias ciertas condiciones:

“De acuerdo a lo hasta aquí expuesto, para que una empresa pueda intentar posicionarse como una marca-como-política, su marca debería satisfacer las siguientes condiciones: a) pertenecer a una categoría de productos madura, b) ofrecer productos o servicios de alta implicación para los consumidores, c) que los productos o servicios cubiertos por la marca estén dirigidos a consumidores experimentados, sofisticados y con capacidad de acceso a los nuevos canales de comunicación, e) que su entorno competitivo trascienda sus contextos geográfico y cultural, f) que cuente con los recursos necesarios para establecer una comunicación bidireccional continua con sus *stakeholders* que sea consistente con su visión y cultura organizativas, g) que se plantee generar una oferta única y diferenciada basada en valores últimos, y h) que busque una ventaja competitiva con una perspectiva de largo plazo” (Alvarado 2008).

En definitiva, las empresas deben construir, como menciona Capriotti, “una cierta legitimación social” (Capriotti Peri, Paul y Schulze Lepe, Francisca 2010), y deben mediar entre *marketing* y *management*:

“Por una parte, el hecho de comunicar permanentemente los logros obtenidos en temas sociales, medioambientales entre otros beneficios dados a la comunidad, puede ser catalogado por los críticos, como un simple *marketing social* [¹⁰]. Pero al mismo tiempo,

¹⁰ “El marketing social es el diseño, implementación y control de programas que buscan incrementar la aceptación de una idea social o práctica en un grupo objetivo” (Moliner 1998). Con frecuencia esta

decidir la no divulgación de sus políticas sociales y sus correspondientes planes de acción con resultados, puede constituirse en sospecha de no tener nada que proyectar o de ocultando algo. Es por esto, que muchas empresas latinoamericanas ni siquiera intentan comunicar de manera eficaz su información no financiera” (Khagram 2004).

Comunicar de manera eficaz las prácticas socialmente responsables representa un valor agregado que fortalece a la empresa siempre que se encuentre debidamente sustentado en sus acciones, y es la sociedad como tal es la que se encarga de reconocer y valorar los resultados de una gestión guiada por la RSE. Este reconocimiento por ejemplo, se ve reflejado cada vez más en el caso de los consumidores al momento de elegir las empresas a quienes compran sus productos y servicios.

Hasta este punto, se ha realizado una revisión general sobre la teoría de Responsabilidad Social Empresarial a lo largo del tiempo que permitirá comprender de mejor manera la evolución de la RSE y ubicarla en el contexto nacional como se verá a continuación, para posteriormente continuar con la definición de RSE con la que se va a sustentar esta investigación.

2.3.2. Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y Ecuador

En Latinoamérica la entrada de la RSE se realiza por medio de *think tanks*¹¹ orientados inicialmente con un enfoque filantrópico que con el paso del tiempo llegarían hacia la concepción de RSE. Entre los primeros destaca la Asociación Chilena de Seguridad creada en 1975, la Asociación de Reguladores Cristianos de las Compañías del Brasil (ACDE) que se transformaría hacia 1977 en ADCE-UNIAPAC Brasil con un interés claro en la difusión del concepto de RSE en la región o el caso de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia y la Cámara Junior de Colombia (que elaboran un Balance Social en base al modelo de la OIT) en 1987. En México aparece en 1988 el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), que suma actualmente más de 700 empresas miembro.

interpretación ha sido criticada como utilitarista, así por ejemplo “...la comunicación corporativa actúa como intermediario entre la realidad corporativa y la imagen corporativa” (Reyna, Juan y Leal Valeria s.f.).

¹¹ Los Think tanks son instituciones con fuerte trabajo en investigación que ofertan propuestas, lineamientos sobre política en diferentes aspectos. Funcionan comúnmente como organizaciones sin fines de lucro.

(Peinado-Vara en Vives y Peinado-Vara 2011, 70) (Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara 2011).

En 1997 se desarrollaron dos modelos de balance social, uno del Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas y se publica el Manual de Balance Social de la Oficina Regional de la Organización Internacional del Trabajo – Lima (Fundación Avina y Mercedes Korin 2011). En 1998 se funda Ethos en Brasil, que actualmente cuenta con más de 1.300 empresas (aproximadamente el 35% del PIB de Brasil) (Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara 2011).

En cada país de la región se confirmaron instituciones promotoras de la RSE, especialmente al final de la década de 1990: IARSE (Argentina), AccionRSE (Chile), Perú 2021 (Perú), CentraRSE (Guatemala), Fundemas (El Salvador), Fundahrse (Honduras), Unirse (Nicaragua), AED (Costa Rica), Integrarse (Panamá), etc. Finalmente, se conforman organizaciones regionales como Convertirse (red de seis organizaciones en Centroamérica) o la Red Continental Fórum Empresa que es una organización integrada por 19 miembros con sede en Santiago de Chile¹² (Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara 2011).

Entre los eventos sobre RSE que se desarrollan en la región, la más importante es la Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa –CSRAMéricas– que se celebra desde 2002 y es organizada por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para promover la RSE en los países de América Latina y el Caribe. (Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara 2011). La influencia de este foro es creciente pues las empresas participantes pasaron de 256 en 2002 a 657 en 2009 (Fundación Avina y Mercedes Korin 2011). En la investigación académica destacan las redes Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) y la Red Iberoamericana de Universidades por la RSE (Red UniRSE) (Fundación Avina y Mercedes Korin 2011).

Lo anotado hasta aquí permite observar la preponderancia de las grandes economías de la región en materia de RSE. En el caso del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) de un total de 5.102 empresas adheridas el 19.7% corresponden a

¹² Formada con organizaciones que representan a Argentina, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Estado Unidos, Uruguay y Venezuela.

13 países latinoamericanos; mas, de este grupo, 224 son de México, 212 de Brasil y 141 de Argentina (Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara 2011).

En Ecuador la RSE fue empujada desde 1997, entre otras, por la Fundación Esquel Ecuador y el Synergos Institute de EE.UU. En el 2006 se dan al menos cuatro conjuntos de iniciativas de amplia importancia para el desarrollo de la RSE en Ecuador:

a) Se conforma el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) una Organización No Gubernamental (ONG) que hace parte de la Red Continental Fórum Empresa, que tiene registrados hasta enero de 2017, 48 instituciones, entre empresas privadas, empresas públicas y ONG`s (Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social 2017).

b) La UNICEF y CARE inician la gestión para crear la *Plataforma de Responsabilidad Social del Ecuador*, proyecto conformado, como espacio de encuentro entre el Estado, la Sociedad Civil y la empresa privada para el desarrollo de la RSE en Ecuador, enfocado en competitividad responsable y sostenible (EKOS Negocios 2016).

c) Se crea el Instituto de Responsabilidad Social del Ecuador (IRSE), otra influyente ONG que brinda asesoría en materia de RSE, que forma parte del Consejo Rumiñahui del Ecuador que colabora para el desarrollo de la norma ISO 26000. También mantiene relación con el Global Reporting Initiative (GRI) y FORETICA (EKOS Negocios 2016).

d) Se crean una cantidad importante de premios y reconocimientos que los otorgan las siguientes instituciones: Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano–Alemana (AHK), Fundación General Ecuatoriana, Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha, Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), Ministerio del Ambiente, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), CEDA (Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental) , Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano Británica (CICEB), Municipio de Guayaquil y CEMDES. (Lima 2012, 71-74) Y en los últimos años los programas de reconocimiento a las empresas en materia de RSE han aumentado considerablemente. A partir del año 2015, se observó con satisfacción el significativo interés de las empresas por participar en programas orientados al medio ambiente y el voluntariado corporativo, como la “Distinción Ambiental Quito Sostenible”, organizado por la Secretaria de Ambiente de Quito, y el Programa “Mil Gracias”, iniciativa conjunta de Naciones Unidas Voluntarios, Pacto Mundial, CERES y la

Fundación CODESPA (EKOS Negocios 2016), y menciones como el “Reconocimiento a las mejores prácticas de Responsabilidad Social del Distrito Metropolitano de Quito”, que promueve prácticas ejemplares para organizaciones públicas o privadas, nacionales, internacionales, con o sin fines de lucro (Distrito Metropolitano de Quito 2011).

Desde el punto de vista académico, en el país se desatacan importantes estudios que realizaron balances sobre la situación de la RSE en Ecuador como la investigación coordinada por CARE Ecuador, con el soporte de Swisscontact, Unicef e IDE Business School en 2008, actualizado en 2012, o el estudio de CERES de 2012 financiados por el RIDE y la OEA. En la esfera de la educación superior se identifican los esfuerzos de difusión de la ESPOL-ESPAE, la Pontificia Universidad Católica de Guayaquil, la Escuela de Dirección de Empresas (IDE), la Universidad dos Hemisferios, la Pontificia Universidad Católica de Quito, la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), la FLACSO, la UASB, así como la CIESPAL en el ámbito de la RSE orientada hacia los comunicadores. (Lima Bandeira Mariana y Fernando López Parra 2012) Y entre los más actuales, aportes sobre igualdad de género de la Universidad Estatal Amazónica, Innovación y emprendimiento con la colaboración de la ESPOL, UDLA Universidad Casa Grande, Universidad Técnica del Norte, y la Universidad de Loja. Temas relevantes a producción y consumo responsable con la iniciativa de la Universidad Central del Ecuador, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas y la Universidad Andina Simón Bolívar (Corresponsables 2017).

Entre las instituciones del Estado, el Ministerio de Relaciones Laborales, en alianza con la UNICEF y varias empresas, conformaron la Red de Empresas por un Ecuador Libre de Trabajo Infantil; en la Superintendencia de Compañías apoya las iniciativas del Plan Andino de Buen Gobierno Corporativo (Torresano 2012), por parte del Municipio de Quito, además de la Ordenanza número 0333, contamos con la Ordenanza metropolitana número 0084, la cual está vigente desde el año 2015, creada para fomentar la creación de un territorio sostenible y socialmente y responsable (Distrito Metropolitano de Quito 2011). Sin embargo, a pesar de los avances en Ecuador, la RSE aún no es un tema al que la mayoría de las empresas nacionales han dirigido sus esfuerzos.

En Ecuador, según los datos de la consultora Deloitte Ecuador en una encuesta realizada en el año 2016, donde se encuestó en línea a 127 empresas, el 53% de ellas

contaban con una estrategia de responsabilidad social. El estudio también indica que el 61% de las firmas entrevistadas no tiene un porcentaje anual destinado a proyectos de sostenibilidad y responsabilidad corporativa (Revista Líderes 2017).

La presente revisión deja ver que, como en otros aspectos del sistema económico, América Latina es escenario de la práctica empresarial en tanto que la reflexión sobre la dirección de la empresa y sus asuntos estratégicos se encuentra en los países desarrollados. Comprendiendo que el manejo de información es un punto nodal para establecer una correcta dirección en la empresa y enfocándose sobre todo en sus grupos de interés internos y externos.

2.4. Calidad de vida en el trabajo

Como se mencionó anteriormente en la introducción de este estudio, la empresa a través de sus decisiones y actividades genera un impacto positivo o negativo a nivel interno como externo de la empresa. De la misma manera, la empresa puede orientar sus prácticas responsables hacia el interior de la empresa o hacia fuera de la empresa y dentro de cada ámbito existen diferentes grupos de interés hacia los cuales la empresa encaminará sus esfuerzos.

En este apartado se delimitará el análisis a un grupo de interés específico en la dimensión interna de la empresa: a los empleados, como uno de los principales actores debido a su importancia dentro del funcionamiento de la empresa y continuidad del negocio; y se considerará la Calidad de Vida en el Trabajo como mecanismo para reflejar las prácticas socialmente responsables que adopte la empresa a su gestión.

2.4.1. Vínculo entre calidad de vida en el trabajo y responsabilidad social empresarial

Se mencionó que el enfoque de la presente investigación es integracionista, con énfasis en la gestión de los grupos de interés, por lo tanto, es imprescindible reconocer cuáles son los grupos de interés de la empresa y definir su importancia.

“Los stakeholders pueden ser diferenciados en tres grandes categorías: primarios, públicos y secundarios. Los primeros son aquellos sin cuya participación constante la empresa no podría subsistir. Dentro de esta categoría están los accionistas, inversores, empleados y

clientes. Los públicos refieren al gobierno y los organismos públicos del Estado. Por último, se define como interlocutores secundarios a quienes pueden tener injerencia o ser influidos por la empresa, pero que no necesariamente participan de sus operaciones. En este sentido, ellos pueden ser: los consumidores; los medios de comunicación; las organizaciones empresariales; los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil (Sturzenegger; Flores Vidal; Sturzenegger, 2003)” (Capriotti Peri, Paul y Schulze Lepe, Francisca 2010).

Uno de los principales insumos de una empresa de servicios es el talento humano, en tanto que la característica de este es la relación directa existente entre el consumidor y el empleado. Bajo este supuesto el presente estudio se centrará en la Calidad de Vida en el Trabajo como mecanismo central para el crecimiento del valor de la empresa pues contribuye al alineamiento de los colaboradores internos de la empresa.

La identificación está en la base de la cadena de valor de la empresa de servicios, donde los empleados con fuerte identificación, comprometidos con el proyecto, entregan un servicio de alto valor para el cliente. El cliente se siente más satisfecho, la satisfacción se traduce en lealtad y la lealtad es la base para el crecimiento rentable del negocio” (Capriotti Peri, Paul y Schulze Lepe, Francisca 2010).

A primera vista la dimensión interna para cualquier organización sería el ámbito más sencillo de desarrollar, pero tratar el aspecto social involucra mucho más que el cumplimiento de las leyes pues se pretende que internamente los colaboradores trabajen en la consecución de las metas planteadas y en el mejoramiento de la situación de la empresa (Del Castillo en (Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara 2011), algo que Alloza sintetiza muy bien:

“Es en este sentido en el que se utiliza el término Brand Engagement, es el compromiso racional y emocional de los empleados con la marca corporativa” (Capriotti Peri, Paul y Schulze Lepe, Francisca 2010) .

“Las claves del proceso de la integración: aflorar valores y generar identificación y luego traducir los valores en comportamientos y actitudes” (Capriotti Peri, Paul y Schulze Lepe, Francisca 2010).

La construcción de esta voluntad del colaborador alineada a los objetivos estratégicos de la organización depende en grado sumo de la calidad de la comunicación que se establezca y de que, como consecuencia, los colaboradores puedan visualizar y asumir el rol que les corresponde y contribuye al éxito empresarial (Smidts, Pruyn and Van Riel 2001). Las evidencias empíricas demuestran esta relación:

“Investigadores del Business Daily notaron que en 1999 Home Depot se caracterizaba por «una cultura basada en la libertad», en la cual los empleados son animados a tomar riesgos en las decisiones de sus negocios. Con ello, las ganancias crecieron en un promedio anual del 24%” (Acción Empresarial 2003).

“En 1999, un estudio publicado en Business and Society Review, reveló que aquellas empresas que hacían público su compromiso con códigos de ética, tenían un desempeño tres veces mayor a aquellas que no lo hacían, tomando como parámetro el valor agregado en el mercado” (Acción Empresarial 2003).

“Estudios muestran que a mayor compromiso de la empresa con sus empleados, menor tasa de ausentismo. En Florida (EEUU) el Equipo Aladdin realizó una reducción de un 50% en ausentismo y aumentó la productividad en un 10%, después de implementar una jornada flexible de 4.5 días a la semana” (Acción Empresarial 2003).

La CVT es un concepto complejo, compuesto de diferentes factores que involucran, al decir de Levy y Anderson, bienestar emocional, riqueza material y bienestar material, salud, trabajo y otras formas de actividad productiva, relaciones familiares y sociales, seguridad, integración con la comunidad (Levy, L., y Anderson, L. 1980).

En los años setenta aparece un “movimiento de Calidad de Vida Laboral que comienza con las reflexiones sobre CVT sobre asuntos como la participación del trabajador en la toma de decisiones, la autonomía en la ejecución de su trabajo, la reestructuración de sus puestos de trabajo en base a carga laboral, responsabilidades, habilidades, programas de capacitación, promoción y sistemas de incentivos” (Da Silva 2006). Las definiciones en sobre CVT en esta línea de reflexión se refieren a las “políticas de recursos humanos” que son de interés del trabajador (Acción Empresarial 2003) o con “humanizar el entorno de trabajo” (Walton 1973).

A partir de 1990 la CVT se convierte en una meta de todas las organizaciones que adoptaron el término a su filosofía, implicando la reestructuración de los procesos en la gestión de talento humano buscando la optimización de la organización, gerencia y puestos de trabajo, siendo el agente de cambio los trabajadores en tanto que la mejora de habilidades y aptitudes les permite tener motivaciones y trabajos satisfactorios (Poza de la, J., & Prior 1998).

“La calidad de vida laboral puede definirse en términos de las contribuciones que las organizaciones hacen o pueden hacer para atender las necesidades económicas y psicosociales de aquellos individuos activamente implicados en la consecución de los objetivos organizacionales” (Dyer, Jim S. and Hoffenberg M. 1975).

En el recorrido de estas últimas décadas, es posible identificar dos perspectivas, la una que hace referencia al entorno laboral, identificando la importancia del entorno del trabajador, y enfocándose en alcanzar una mayor productividad y eficacia en la organización como antecedente para cubrir posteriormente las necesidades de sus trabajadores. Por otro lado, los aspectos psicológicos que persiguen principalmente la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador, dando prioridad a los intereses de los trabajadores sobre los de la organización.

Para Chiavenato, la CVT “comparte dos enfoques que se contraponen”, presentando al empleado o colaborador ejerciendo sus derechos y obteniendo bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por el otro, a la organización obteniendo efectos positivos en la productividad y la calidad de vida (Chiavenato 2009).

En definitiva, la evolución del concepto de Calidad de vida interna demuestra que su entendimiento está íntimamente relacionado con el gobierno corporativo, tomando en cuenta que comprende las relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas, sus empleados y otras partes interesadas en tanto que:

“el gobierno corporativo es el sistema de toma de decisiones, la forma en que se ejerce el control, los mecanismos de incentivos y el grado de información que se establece en una empresa entre sus propietarios, sus directivos y su administración, con el propósito de

alcanzar los objetivos trazados, acrecentar el valor para sus accionistas y responder a los requerimientos de otros interesados” (Vives, Antonio y Peinado-Vara Estrella 2011).

Es decir, el gobierno corporativo participa en el establecimiento de los objetivos de la empresa, estipula los medios a ser utilizarlos y supervisa su desempeño. Entre estos objetivos se encuentran no solamente los que darán un beneficio económico a la empresa, sino también los que velarán por los intereses de los stakeholders.

Por lo tanto, se necesita comprender cuáles son las herramientas y lineamientos que permitirán a la empresa atender a sus grupos de interés y establecer las acciones pertinentes de acuerdo a cada grupo.

2.4.2. Herramientas de gestión de la responsabilidad social empresarial

Las empresas cuenta con herramientas que permiten orientar al empresario sobre temas relevantes para la consecución de prácticas socialmente responsables dentro y fuera de la empresa y la manera de reportar sus acciones, haciéndolas públicas a través de informes, memorias o actividades de rendición de cuentas que reflejan en el concepto que la empresa tiene sobre responsabilidad social en su entorno de acción.

Las herramientas de gestión para este ámbito, en su mayoría no involucran una alta inversión económica, están al alcance de quien requiera información y asesoría, y su aplicación estará relacionada al plan que tenga la empresa para ser un actor socialmente responsable.

“De ahí la importancia de contar con una posición gerencial del pensar estratégico en la RSE: estamos ante una situación que requiere de un diseño estratégico top down (el bottom up en nuestra experiencia es un segundo paso en este caso), dado que las iniciativas que nacen desde las capas inferiores de la empresa (bottom up) no pasan de ser acciones puntuales, alejadas de la perspectiva estratégica que le augura una mantención y continuidad en el tiempo” (Garrido en (Capriotti Peri, Paul y Schulze Lepe, Francisca 2010).

“No hay plan de Responsabilidad Social que pueda sostenerse en el tiempo si no aporta un beneficio a la organización. Esto se vio reflejado cuando en una encuesta realizada en el

2016 por la consultora Deloitte solo un 16% de las empresas participantes destinó un porcentaje de su presupuesto anual a proyectos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.”

Estas herramientas tienen sus bases en los principios y metodologías establecidos en los abundantes convenios y normativas desarrolladas por una cantidad igualmente amplia de instituciones. Recordando que el objetivo de esta investigación no es realizar un listado exhaustivo de teorías e instituciones, a continuación se detallan las herramientas de RSE más relevantes, mencionando organizaciones que merecen ser citadas como la Organización de las Naciones Unidas, Organización para la Cooperación y el Desarrollo, Organización Internacional de Estandarización, donde se encuentran varias iniciativas y normas que aportan al mejoramiento continuo de Responsabilidad Social Empresarial.

Organización de las naciones unidas (ONU)

Objetivos de Desarrollo del Milenio¹³

En septiembre del año 2000, líderes de 189 países se reunieron en la sede central de las Naciones Unidas para firmar la Declaración del Milenio, un documento histórico por el que se comprometieron a alcanzar, antes de 2015, un conjunto de ocho objetivos cuantificables, como la reducción de la pobreza extrema y el hambre a la mitad, la promoción de la igualdad de género o la reducción de la mortalidad infantil (Fondo para los objetivos de Desarrollo Sostenible 2016).

En enero de 2016, estos ocho objetivos fueron rápidamente reemplazados por los Objetivos de Desarrollo Sostenible, complementando la agenda con la sostenibilidad del medio ambiente, la inclusión social y el desarrollo económico.

Objetivos de Desarrollo Sostenible¹⁴ (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2016)

¹³ “1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre; 2. Lograr la enseñanza primaria universal; 3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer; 4. Reducir la mortalidad infantil; 5. Mejorar la salud materna; 6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; 8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo” (Acción Empresarial 2003)

Los 17 objetivos planteados son medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

A nivel regional, Ecuador es de los pocos países que están cumpliendo con los objetivos señalados de acuerdo a los reportes de la Senplades en sus boletines anuales (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo 2016).

Con relación al tema central de esta investigación, la Meta 1B, correspondiente a “alcanzar el empleo pleno y productivo, y trabajo decente para todos, incluyendo mujeres y jóvenes” (Fondo para los objetivos de Desarrollo Sostenible 2016), es el objetivo central que respalda la acción de la empresa en beneficio del empleado y el desarrollo sostenible de la sociedad donde opera, a través de las plazas de trabajo que se generen y la calidad de vida en el trabajo.

“Desde el año 2011, 116 organizaciones en el Ecuador han suscrito el compromiso de implantar los principios enfocados al respeto a los derechos humanos, al cumplimiento

¹⁴ 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo; 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición, y promover la agricultura sostenible; 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades; 4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos; 5. Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas; 6. Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos; 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos; 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; 9. Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación; 10. Reducir la desigualdad en y entre los países; 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles; 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles; 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos; 14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible; 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica; 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles; 17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible. (Fondo para los objetivos de Desarrollo Sostenible 2016)

de estándares laborales, al cuidado del medioambiente y a la lucha contra la corrupción” (Revista Líderes 2017).

Pacto Mundial

Tras una propuesta de la Secretaría General del Foro Económico mundial en 1999, las Naciones Unidas lanzaron la iniciativa “Global Compact”, cuya finalidad es impulsar la RSE a partir del desarrollo de valores universales: los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la anticorrupción, con el trabajo en función de diez principios¹⁵ basados en las convenciones y declaraciones de seis agencias de la ONU: Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos; el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; la Organización Internacional del Trabajo; el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial; y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

De igual manera, El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, como iniciativa de política estratégica invita a empresas a alinear sus estrategias y operaciones a los diez principios universalmente aceptados. Los principios de derechos humanos del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Principios 1 y 2) se derivan de la Declaración Universal de los Derechos Humanos⁴ y apunta a que las empresas respeten y apoyen los derechos humanos internacionalmente proclamados y se aseguren de no ser cómplices de abusos de derechos humanos (Librizzi 2015).

Corporate Social Responsibility - Europe (CSR-Europa)

A raíz de un manifiesto de la Comisión Europea en 1995 se creó una red de 57 empresas denominada CSR Europe. En 2001 publicó el Libro Verde que es un instrumento para la promoción de la RSE (Caravedo en (Vives, Antonio y Peinado-Vara Estrella 2011).

¹⁵ “[1.] apoyar y respetar, en su ámbito de influencia, la protección de los derechos humanos internacionales; [2.] evitar que sus propias compañías no sean cómplices de abusos de derechos humanos; [3.] defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; [4.] eliminar toda forma de trabajo forzado y obligatorio; [5.] abolir el trabajo infantil; [6.] eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación; [7.] apoyar un enfoque de precaución frente a los retos medioambientales; [8.] acometer iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad medioambiental; [9.] alentar al desarrollo y a la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente y; [10.] actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.” (Rigou y Moreno en (Capriotti Peri, Paul y Schulze Lepe, Francisca 2010)

Sigma Project

Es un proyecto que nace en 2003 impulsada por el Departamento de Comercio e Industria para desarrollar un Cuadro de Mando Sostenible o Sustainability Scorecard (Del Castillo en (Vives, Antonio y Peinado-Vara Estrella 2011), que busca comunicar la estrategia con enfoque de RSE a todos los colaboradores de la empresa para que se empeñen en su consecución por medio del alineamiento estratégico que es consecuencia de sostener medios adecuados de medición, gestión y retroalimentación. Schulze recomienda que se utilicen indicadores sobre “motivación con el programa, identificación de los trabajadores con la empresa, participación en voluntariados, entre otros” (Schulze en (Capriotti Peri, Paul y Schulze Lepe, Francisca 2010).

Organización Internacional de Estandarización (ISO) - ISO 26.000: Responsabilidad Social

Se basa en siete principios: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de los stakeholders, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento, respecto a los derechos humanos (Lima Bandeira Mariana y Fernando López Parra 2012).

Con respecto al ámbito laboral, existe un apartado específico sobre prácticas laborales, Salud y seguridad en el trabajo, Condiciones de trabajo dignas, Desarrollo de recursos humanos y el trabajador como ser humano.

En ISO 26000 los beneficios estarán de acuerdo a definiciones cuantitativas y cualitativas. Puede extender su alcance a otras áreas que la SA 8000 no contempla en materia cultural, ambiental, legal, así como condiciones económicas de desarrollo. (Alvear 2014)

Social Accountability 8000 (SA 8000)

En el caso del SA8000, fue desarrollado por *Société Générale de Surveillance* (SGS) en colaboración con la Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas de Nueva York (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) y presentado en 1998 como una norma de carácter global auditable (Acción Empresarial 2003), actualizada en 2001, que aborda dos asuntos: prácticas de derechos humanos y condiciones de trabajo (Vives, Antonio y Peinado-Vara Estrella 2011).

Normas OHSAS (Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Laboral).

Es el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional de la British Standard Institution que define las condiciones para la implantación y operación del sistema, consta de las OHSAS 18001 y 18002.

Indicadores latinoamericanos

Destacan por su alcance los lanzados por el Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social en el año 2000, luego traducidos al español y difundidos por diferentes organizaciones en otros países de la región, entre ellos Argentina, Perú, Bolivia, Paraguay, Colombia, Ecuador y Nicaragua (Fundación Avina y Mercedes Korin 2011).

Los indicadores se basan en ocho dimensiones: valores; transparencia y gobernabilidad corporativa; público interno; medio ambiente; proveedores; consumidores y clientes; comunidad; gobierno y sociedad (Capriotti Peri, Paul y Schulze Lepe, Francisca 2010).

“El sistema de indicadores Ethos incluye otros beneficios, a partir de diversos elementos del informe, como por ejemplo es la entrega de directrices para los informes de sostenibilidad (G3 de GRI); una asociación entre los indicadores y los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio; articulación de los indicadores con la Norma ISO 26000 y la Norma SA 8000, y con los principios del Pacto Global.” (Lima Bandeira Mariana y Fernando López Parra 2012)

En síntesis, siguiendo la tipología propuesta por Gutiérrez/González se pueden clasificar los instrumentos cinco categorías:

- “Códigos de conducta (e.g. *Global Compact*, Libro Verde, Guías de la OECD para multinacionales, convenios internacionales sobre derechos humanos);
- Sistemas de gestión y certificación (e.g., SA 8000, ISO 26000, OSHAS 18001, Sigma);
- Iniciativas de producto (e.g. *Global Ecolabelling Network*, *Energy Star*).
- Marcos para la rendición de cuentas (e.g. GRI, *Accountability 1000 Series*); e
- Índices de valoración (e.g. *Dow Jones Sustainability*, *FTSE4Good Index*)” (Vives, Antonio y Peinado-Vara Estrella 2011).

Normativa dentro de Ecuador

Constitución de la República

Lima sintetiza el marco constitucional en las que denomina “cuatro dimensiones”:

- “1. Las que vinculan la relación con el medio ambiente¹⁶.
2. Las que median entre el Estado, la sociedad y la empresa – terceras personas-¹⁷.
3. Las que regulan a los clientes / usuarios – público externo- y la empresa¹⁸.
4. Y las que intervienen en la relación trabajador – público interno- y empresa¹⁹.”

(Lima Bandeira Mariana y Fernando López Parra 2012)

La Constitución de la República del Ecuador vigente contempla las políticas de cambio sobre el modelo de desarrollo a seguir, plantea una nueva visión de la economía ecuatoriana, destacándose que toda actividad económica debe estar sujeta al denominado Plan Nacional para el Buen Vivir.

Este nuevo modelo de desarrollo propuesto presenta diferentes connotaciones para las empresas públicas y privadas del mercado ecuatoriano, teniendo como uno de sus objetivos, el Mejorar la calidad de vida de la población:

“Buscamos condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad. Fortalecemos la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentable y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos” (Plan Nacional del Buen Vivir 2013).

Así citaré varios articulados de la Constitución y de otras normativas relacionadas:

¹⁶ Se cita de forma expresa en la Constitución Política del Estado en los siguientes artículos: 3, 14, 15, 27, 57, 83, 258, 259, 276, 282, 287, 284, 289, 315, 323, 395, ,396, 397, 398, 399, 400, 403, 406, 409, 423.

¹⁷ Se cita de forma expresa en la Constitución Política del Estado en los siguientes artículos: 3, 14, 15 26, 57, 66, 83, 259, 276, 278, 284, 313, 315, 320, 321,323, 355, 382, 387, 389, 390, 395, 403, 406, 409, 411, 423.

¹⁸ Se cita de forma expresa en la Constitución Política del Estado en los siguientes artículos: 15, 27, 313, 320, 387, 282.

¹⁹ Se cita de forma expresa en la Constitución Política del Estado en los siguientes artículos: 15, 27, 47, 387.

El art. 320 menciona- “En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente” (Constitución de la República del Ecuador 2008) .

Por lo tanto el sistema de producción, *en cualquiera de sus formas*, estará sujeto a normas de calidad, productividad, valoración del trabajo y niveles de eficiencia económica y de impacto social.

El 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 (Constitución de la República del Ecuador 2008).

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” (Constitución de la República del Ecuador 2008) .

En este contexto se aprecia de mejor forma el ámbito de responsabilidad social que el Estado genera una normativa y compromiso social hacia la ciudadanía.

El Art. 283 menciona que: El sistema económico es social y solidario; “reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada de la sociedad. Estado y mercado en armonía con la naturaleza; y tiene como objeto garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir, se integrará por las forma de organización económica pública, privada, mixta,

popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine” (Constitución de la República del Ecuador 2008).

Como se puede ver, el Estado es el que norma y asigna derechos a la ciudadanía, la ley es un respaldo, pero no es suficiente, por lo que resulta importante que la empresa que asume un modelo de gestión socialmente responsable, aporte para atender las necesidades económicas y psicosociales de aquellos individuos activamente implicados en la actividad de la empresa.

2.4.3. Medición y lineamientos estratégicos de la RSE aplicables a la medición de Calidad de vida interna en el trabajo

Para aplicar la RSE, Lima establece seis momentos que agruparemos en tres fases:

a) Fase de planeación, donde se debe definir el concepto, alcance y dimensiones de la RSE.

Implica elaborar un diagnóstico de percepción, tras la capacitación y discusión sobre el concepto y comprensión de RSE y su aplicación en las actividades de la empresa (Lima Bandeira Mariana y Fernando López Parra 2012). Los objetivos planteados en una línea estratégica se deben traducir en programas y estos, a su vez, suponen la elaboración de varios proyectos.

b) Fase de implementación de la RSE.

La implementación de RSE en la empresa debe tener al menos dos consideraciones:

Primero, la estructura responsable de su implementación que puede, de acuerdo a la Red SEKN, tener tres modalidades: mantener la estructura de la organización y que se atienda a cada *stakeholder* de acuerdo a su área; la creación estructura organizacional ampliada con comités ad-hoc o; la creación de una estructura independiente, fundación o asociación empresarial, que asume las funciones (Vives, Antonio y Peinado-Vara Estrella 2011).

Segundo, el financiamiento para desarrollar las actividades, que puede ser variable en función de la evolución del negocio o un porcentaje sea del presupuesto general o de las ventas (Torresano 2012).

c) Fase de evaluación que comprende la medición, visibilización y retroalimentación de los procesos en materia de RSE.

La medición de estas acciones o los reportes que se deseen presentar sobre esos resultados del RSE deben empezar desde el auto diagnóstico encaminado a analizar la gestión de la empresa en cada espacio donde exista una conducta socialmente responsable, siempre considerando el contexto donde se desenvuelve la empresa. Las autoras Canessa y Cuba sintetizan la importancia de la medición en una sola frase que encabeza su libro “lo que no se mide no se hace” (Canessa, Giuliana y Cuba, Carmen 2006).

En este sentido se presenta una lista de indicadores clave de RSE en materia laboral para identificar algunos aspectos básicos de medición a partir de la teoría de motivación y satisfacción del empleado de Stephen Robbins (Robbins 2004) considerados en la presente investigación, ya que se ajustan a los puntos expuestos en la ISO 26000 sobre Prácticas laborales que especifican asuntos como el Trabajo y relaciones laborales, Condiciones de trabajo y protección social, Diálogo social, Salud y seguridad ocupacional, y Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo (ISO 26000:2010). Y además, aspectos sobre Derechos humanos básicos que incluyen la seguridad, libertad de expresión, privacidad, salud, vida y libertad, así como un nivel de vida adecuado. Si bien tradicionalmente los gobiernos tienen el deber de proteger a las personas contra abusos de derechos humanos por parte de terceros, se reconoce que las empresas tienen una necesidad legal, moral y comercial a involucrarse en forma positiva en este asunto (Pagani-Tousignant 2015).

Tabla 2

Indicadores Clave de Responsabilidad Social Empresarial en materia laboral

Condiciones adecuadas que proporcionen seguridad y bienestar en el trabajo diario	Jornada laboral razonable. Condiciones físicas confortables, seguras y funcionales que minimicen los riesgos de enfermedades o accidentes en su lugar de trabajo.
--	--

Oportunidades de crecimiento profesional y capacitación continua	Capacitaciones para incrementar las habilidades del trabajador y su conocimiento.
	Oportunidad de ascensos de acuerdo al rendimiento y capacidad del empleado.
	Igualdad de condiciones en los procesos para postularse a puestos de trabajo.
Remuneración justa	Reducir la brecha entre el pago a ejecutivos y trabajadores por hora.
	Compensación por las horas extras trabajadas fuera de jornada.
	Evaluación de carga laboral, preparación, y responsabilidad del trabajador para establecer un salario justo.
Apertura para el desarrollo de capacidades	Autonomía: aporte de criterio e ideas para la toma de decisiones.
	Uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola.
Participación	Libertad de expresión sin miedo ni represalias, y siempre de forma equitativa.
Balance entre trabajo y vida	Los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.
Relevancia social y vida laboral	Reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa en como son comercializados los productos, disposición de desechos y tratos por parte de los empleados.
Integración social en el trabajo de la organización	Eliminar prejuicios.
	Fomentar la igualdad; movilidad; apertura interpersonal.
	Apoyar los grupos o equipos de trabajo.

Fuente: (Robbins 2004)

Elaboración: propia.

Para que la RSE no sea un programa aislado y forme parte del modelo de gestión institucional debe ser un eje transversal en la empresa, desde los enunciados estratégicos (misión, visión y objetivos), en la planificación y en la toma de decisiones diarias, de forma que la revisión de los resultados permita la retroalimentación de la gestión con RSE (Lima Bandeira Mariana y Fernando López Parra 2012).

Es importante recordar que la RSE y la comunicación van de la mano y, por lo tanto, lo que la empresa transmita en relación a sus mediciones o acciones, tanto externamente como dentro de la organización, deberá contener un mensaje claro y transparente de la gestión que está realizando para generar confianza y abrir espacios de diálogo entre los distintos grupos de interés.

Como ejemplo de lo mencionado, se ha realizado un estudio de caso para observar como una empresa integra las prácticas de responsabilidad social empresarial en su gestión donde se considerarán las siguientes definiciones:

“La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida” (World Business Council Sustainable Development 2002).

“La calidad de vida laboral puede definirse en términos de las contribuciones que las organizaciones hacen o pueden hacer para atender las necesidades económicas y psicosociales de aquellos individuos activamente implicados en la consecución de los objetivos organizacionales” (Dyer, Jim S. and Hoffenberg M. 1975).

Establecer estas definiciones es importante para definir correctamente las categorías bajo las cuales se realizará el análisis del estudio de caso e identificar cómo se desenvuelven cada una de ellas en torno al modelo de gestión de la empresa con políticas de RSE ya establecidas.

Capítulo tercero

Metodología

3.1. Aspectos Metodológicos

Para iniciar la explicación sobre la metodología que se utilizó, es necesario volver a la pregunta central de esta investigación.

¿En qué medida la Calidad de vida interna en el trabajo se refleja en las prácticas socialmente responsables?

Se mencionó que el estudio destaca la dimensión interna o laboral de las empresas, y se centrará en la calidad de vida interna en el trabajo. Para esto, fue necesario definir bajo qué categorías se va a analizar la Calidad de Vida en el trabajo en base a su relación con la Responsabilidad Social empresarial como mecanismo para la práctica de la misma.

Bajo esta condición, las categorías utilizadas en el análisis se definieron en base a la lista de indicadores clave de RSE en materia laboral, descritas en el capítulo dos a partir de la teoría de motivación y satisfacción del empleado de Stephen Robbins, las cuales, después de considerar los asuntos más importantes abordados en una de las principales guías de responsabilidad social empresarial como la ISO 26000 y considerando las normas emitidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), mismas que fortalecen la Declaración Universal de los Derechos Humanos y otros instrumentos legales internacionales y a nivel local, se establecieron como aspectos a considerar en el estudio de caso aplicando la teoría consultada.

La ISO 26000 identifica cinco asuntos relacionados con las prácticas laborales que toda organización debería considerar (ISO 26000:2010 2010-2011), dentro de ellas, se ubican las categorías implantadas para el análisis:

Asunto 1: Trabajo y Relaciones Laborales

“La organización debería contribuir a aumentar la calidad de vida de las personas a través de la creación de puestos de trabajo, la estabilidad en el empleo y el trabajo decente (ISO 26000:2010 2010-2011):

- Remuneración justa

Asunto 2: Condiciones de Trabajo y Protección Social

“Esfuerzo continuo por mejorar la situación de los trabajadores, incluida la remuneración, la jornada laboral, las vacaciones, las prácticas de contratación y despido, la protección de la maternidad y el acceso a servicios del bienestar y garantizar una protección social adecuada” (ISO 26000:2010 2010-2011):

- Balance entre trabajo y vida
- Integración social en el trabajo de la organización

Asunto 3: Diálogo Social

“Facilitar acuerdos, negociaciones e intercambio de información que busquen establecer consensos entre los representantes de los Gobiernos, los empleadores y los trabajadores en relación a sus inquietudes económicas y sociales” (ISO 26000:2010 2010-2011):

- Participación y comunicación

Asunto 4: Salud y seguridad ocupacional

“Fomentar y garantizar el mayor nivel posible de bienestar mental, físico y social de sus trabajadores, y prevenir daños en la salud que puedan ser ocasionados por las condiciones laborales” (ISO 26000:2010 2010-2011):

- Condiciones adecuadas que proporcionen seguridad y bienestar en el trabajo diario

Asunto 5: Desarrollo humano y formación en el lugar de Trabajo

“Impulsar al máximo las capacidades humanas en el lugar de trabajo con el objeto de mejorar la calidad de vida de las personas” (ISO 26000:2010 2010-2011):

- Oportunidades de crecimiento profesional y capacitación continua
- Apertura para el desarrollo de capacidades
- Relevancia social y vida laboral

Una vez definidas las categorías que permitirán un mejor análisis del tema, se definió el tipo de observación que se aplicará para la investigación, y de acuerdo al tipo de estudio se realizó una observación de carácter descriptiva, considerando que “los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos,

comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Roberto Hernández Sampieri 2014).

En cuanto a los medios, se acudió a recursos bibliográficos, de campo y documentales.

Se realizó una revisión bibliográfica como consta en el segundo capítulo sobre los principales aportes conceptuales e históricos de la Responsabilidad Social Empresaria y Calidad de vida interna en el Trabajo, además para complementar el análisis del caso se recopiló información trascendental sobre la empresa, declaraciones de filosofía y valores organizacionales, desde la página Web y publicaciones oficiales de la Organización en sus Memorias de Sostenibilidad y en entidades de Control externas.

La recolección de información primaria, se realizó a través de la aplicación de entrevistas estructuradas a los directivos de la empresa y una encuesta aplicada a los empleados de mando medios y bajos, para lo cual se diseñó un listado de preguntas para cada tipo de fuente de información.

Dichas herramientas fueron escogidas debido a que por su naturaleza proporcionan profundidad a los datos, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, y entregan detalles en base a experiencias únicas.

Tomando en cuenta que la entrevista se define como una “reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Roberto Hernández Sampieri 2014), son de gran ayuda para reunir información sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etc. En este sentido, fue de vital importancia realizar una aproximación directa con al menos tres posiciones claves de la Empresa.

Por otro lado, la encuesta, que consiste en un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir y debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (Roberto Hernández Sampieri 2014), permitió recoger una gran cantidad de información que puede extrapolarse al resto de la población, y que además se adapta a la perfección a las necesidades de la investigación.

Para este estudio se realizó un cuestionario auto-administrado enviado por correo electrónico al personal de la empresa seleccionado para la muestra.

La muestra para la elaboración de las encuestas se estableció de la siguiente manera: del total de empleados se realizó la encuesta únicamente a los que se encuentran bajo contrato Indefinido, y que no correspondan a mandos altos de la empresa, es decir 199 personas entre hombres y mujeres de las diferentes sucursales a nivel nacional. Además se solicitó que al menos tres personas de cada departamento contesten la encuesta para poder tener una muestra de cada línea de Negocio. Una vez enviada la encuesta, y considerando lo antes expuesto, 98 personas enviaron la encuesta completamente llena para proceder con el análisis de los datos.

Tabla 3

Planilla de trabajadores de ACE Seguros S.A. por tipo de contrato y sexo

Planilla por contrato y sexo 2016			
Contrato	Femenino	Masculino	Total
Contrato indefinido	126	73	99
Contrato temporal	0	1	1
Pasantías	21	12	33
Servicios complementarios	4	7	11
Honorarios profesionales	2	3	5
Total	153	96	249

Fuente: Dpto. de Recursos Humanos ACE Seguros 2016.

Elaboración: propia

Para definir la muestra para las entrevistas, se seleccionó a tres influyentes directivos de la empresa, tomando en cuenta su antigüedad, rol dentro de la empresa y número de colaboradores a su cargo.

El procesamiento de la información de datos cualitativos, se basó en la metodología de Análisis de Contenido. Sobre esta metodología, Krippendorff la define como un “Conjunto de métodos y técnicas de investigación destinados a facilitar la descripción e interpretación sistemática de los componentes semánticos y formales de todo tipo de mensaje, y la formulación de inferencias válidas acerca de los datos reunidos” (Krippendorff 1990).

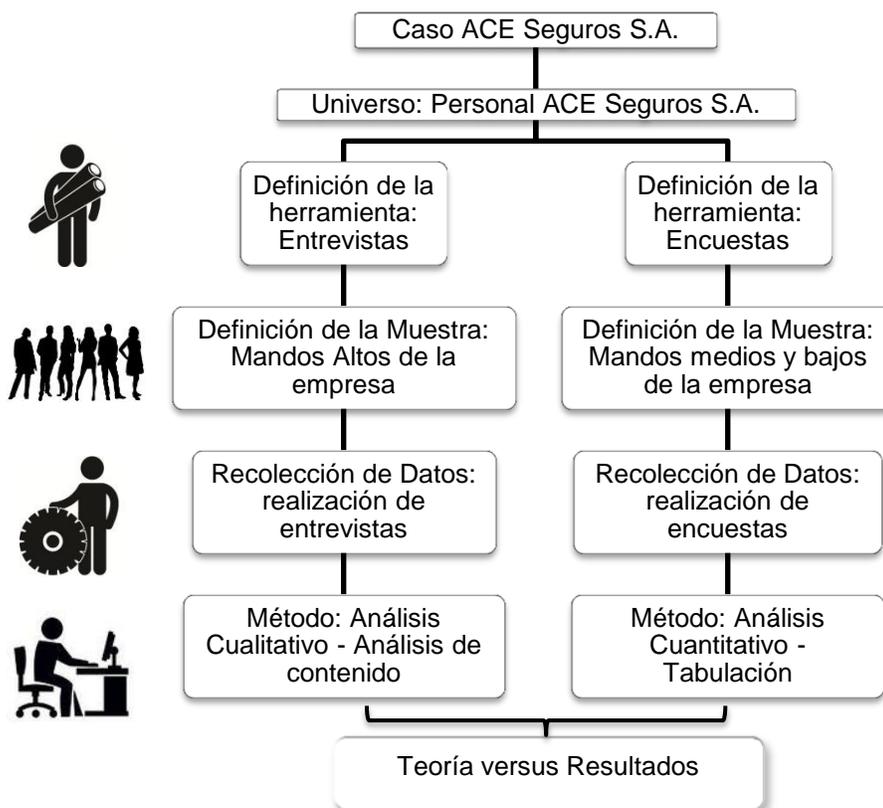
Esta metodología será de gran ayuda para conocer y representar la percepción que tienen los empleados de la empresa sobre el tema planteado en relación a sus respuestas y en base a la teoría que se ha seleccionado para dar significado a la información recogida.

Adicionalmente, se realizó un procesamiento estadístico de los datos cuantitativos mediante la organización de datos, y tabulación para las encuestas realizadas, para posteriormente obtener una correlación de categorías conceptuales entre las fuentes secundarias citadas y la información recabada en las encuestas y entrevistas.

Una primera etapa de análisis cuantitativo, dará la pauta para continuar con el análisis cualitativo en lo referente a la recolección y el análisis de datos, así como su integración y discusión conjunta, de esta manera obtener mayor objetividad en el tema desde diferentes puntos de vista y sobre todo la ventaja de aprovechar lo mejor de cada método. El proceso realizado se resume de la siguiente manera:

Ilustración 1.

Proceso del análisis del Caso de estudio



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: propia

Es importante aclarar que la información obtenida no tiene temporalidad ya que toda la información fue recaba de manera paralela entre el año 2014 y 2016, es decir hace referencia a un estudio transversal donde la dimensión temporal no se considera un aspecto relevante para la investigación.

Capítulo cuarto

Estudio de caso: “ACE SEGUROS S.A.”

La teoría sobre Responsabilidad Social Empresarial y aspectos internos como la Calidad de Vida en el trabajo va tomando forma dentro de cada empresa en las acciones que como resultado de una decisión organizacional, van encaminando a la empresa como socialmente responsable.

Cada vez más las empresas reconocen a la RSE como un factor importante para su desarrollo estratégico y diferenciador que promueve el éxito de su negocio; es así que en el país varias empresas han implementado cambios en sus estrategias e implementado políticas que promuevan prácticas socialmente responsables.

Entre estas empresas se ha escogido como caso de estudio a “ACE Seguros S.A.”, empresa multinacional que se encuentra en el país hace más de dos décadas y hace 7 años asumió el reto de ser una empresa socialmente responsable considerando que es una corporación que se ha comprometido a integrar en su estrategia y planificación el concepto de sostenibilidad, políticas sociales y ambientales no solo a nivel nacional, sino de manera global en todos los países donde opera.

Es una empresa que ha demostrado transparencia en el reporte de su gestión a través de sus Memorias de Sostenibilidad durante los últimos años y cumple oportunamente con sus informes a las entidades de control; además, cuenta con un número importante de *stakeholders* conformados por proveedores, clientes y empleados, lo que se ha utilizado para extraer la mayor cantidad de información posible.

Es importante también mencionar, que esta empresa cuenta con documentación a disposición del público con respecto a reportes de sostenibilidad y financieros, además existió la apertura para obtener información directamente desde la directiva de la empresa y el personal de la organización a través de las herramientas metodológicas utilizadas en la presente tesis y que posteriormente serán explicadas en el avance del estudio.

La opinión de sus *stakeholders* sobre ACE Seguros S.A. resalta sus acciones como valiosas y notables, lo que refleja la dedicación y esfuerzo que le ha dado a la RSE en su día a día, desde el reconocimiento sobre su gestión con la comunidad, hasta la relación entre la empresa y sus empleados en su compromiso con mejorar la calidad de vida de cada

uno de ellos. Sin duda su imagen ante la comunidad y empleados hace que se presente como una óptima alternativa de caso de estudio.

4.1. Descripción de la Empresa

4.1.1. Historia

ACE SEGUROS S. A. es subsidiaria de una empresa multinacional de seguros y reaseguros con presencia en más 50 países: ACE Limited. La casa matriz se encuentra en Zurich, la principal oficina regional en Santiago de Chile y en Ecuador está presente en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Loja, Machala y Santo Domingo (Memoria de Sostenibilidad CHUBB Seguros Ecuador S.A./ACE Seguros 2016).

Ha estado presente 30 años en Ecuador, cuando adquirió a las compañías: Great American Insurance Company, Hartford Fire Insurance Company y Cigna Worldwide Insurance Company y en 1999 ACE compra CIGNA presentes en el país con dos décadas de anterioridad. En 2011 adquirió la Compañía de Seguros y Reaseguros ecuatoriana Río Guayas, propiedad hasta entonces del Banco de Guayaquil (CHUBB 2017).

El 14 de Enero del 2016, ACE Limited adquirió Chubb Corporation a nivel mundial, creando un líder global de seguros que opera bajo el reconocido nombre Chubb.

En Ecuador, ACE Seguros S.A. cambió su nombre a Chubb Seguros Ecuador S.A., sin embargo no se evidencian cambios en su operación, o en su filosofía, por lo que para fines de estudio a lo largo del análisis se continuará haciendo referencia a ACE Seguros S.A.

4.1.2. Misión

La misión, visión y los valores corporativos son globales y definidos desde su Casa Matriz en Zúrich, desde donde además se diseñan políticas medioambientales y sociales para ser seguidas a nivel global, al igual que directrices con objetivos para todos los países donde opera ACE, sin embargo, únicamente la operación ecuatoriana ha implementado el programa de RSE, y es parte de la estrategia de negocio.

La misión, visión y valores son transmitidos a los colaboradores en el proceso de inducción y se refuerzan todos los años al personal que forma parte de la empresa.

La misión de ACE Seguros S.A. es la siguiente:

“Nosotros nos comprometemos a reforzar nuestra posición de liderazgo en el mercado global de seguros y reaseguros, siempre conduciendo nuestros negocios de manera consistente, disciplinada y enfocada. Este es el Camino de ACE que implica dedicación para proveer:

- Valor Superior al cliente: comprometiendo los recursos de capital sustancial y la creatividad en la toma y manejo del riesgo.
- Valor superior a los accionistas: Manejando el capital y los seguros con experiencia, eficiencia y rentabilidad.
- Valor superior a los empleados: Creando un ambiente gratificante y ético” (CHUBB 2017).

La razón de ser de la empresa involucra aspectos importantes que se destacan en la RSE, fijados mucho antes de comprometerse a la incorporación de prácticas socialmente responsables, como el valor superior a grupos de interés, ya sean estos los clientes, los accionistas o los empleados.

4.1.3. Visión

La visión complementa a la misión impulsando su compromiso hacia el crecimiento siempre enfatizando su deber hacia sus grupos de interés:

“Ser una compañía en constante crecimiento, que genere márgenes superiores de rentabilidad de forma sostenida en el tiempo, aumentando las inversiones de nuestros accionistas; liderando los segmentos preferidos, siendo reconocida por la excelencia en el servicio a nuestros clientes, y conformada por un equipo comprometido y efectivo” (CHUBB 2017).

4.1.4. Valores

Los valores van de la mano de la misión y acompañan a la visión para la consecución de los objetivos propuestos, y deben ser socializados a todo aquel que forma parte de la organización o que se relacione con la misma.

De acuerdo a la comprensión de Rokeach los valores son “una creencia duradera de que un modo específico de conducta o estado de existencia es personal o socialmente preferible a un modo opuesto de conducta o estado final de existencia” (Mcenally, M.R. y De Chernatony, L. 1999), es decir, son la pauta para el comportamiento de la empresa y de ellos se derivan los estándares de la empresa que formarán su identidad.

Los valores de ACE Seguros S.A. son:

“Integridad:

Cumplimos todas las leyes, normas y políticas corporativas vigentes, tanto de palabra como de obra. Nuestra honestidad, personalidad y comportamiento ético nos llevan por el camino adecuado.

Orientación al logro:

Estamos comprometidos con nuestros clientes. Nos esforzamos por comprender sus riesgos, hacemos promesas y las cumplimos.

Respeto:

Valoramos a nuestros empleados, socios y comunidades. Nuestros pilares son el trato justo, la diversidad, la confianza y el respeto mutuo.

Excelencia:

Reconocemos y recompensamos la excelencia en el trabajo. Para alcanzar un nivel superior, es necesario pensar y actuar como propietarios.

Trabajo en Equipo:

Creemos que un ambiente de colaboración y comunicación abierta permite obtener resultados. Alentamos la participación plena, los diferentes puntos de vista, la crítica constructiva y el sentimiento de orgullo en quiénes somos y en lo que hacemos” (CHUBB 2017).

Los valores son fundamentales en la toma de decisiones, y han respaldado la creación de políticas de RSE sustentándose en la integridad, respeto y trabajo en equipo principalmente.

“ACE en Ecuador crea políticas específicas para asuntos locales en términos sociales, económicos y ambientales” (Memoria de Sostenibilidad CHUBB Seguros Ecuador S.A./ACE Seguros 2016).

4.1.5. Estructura

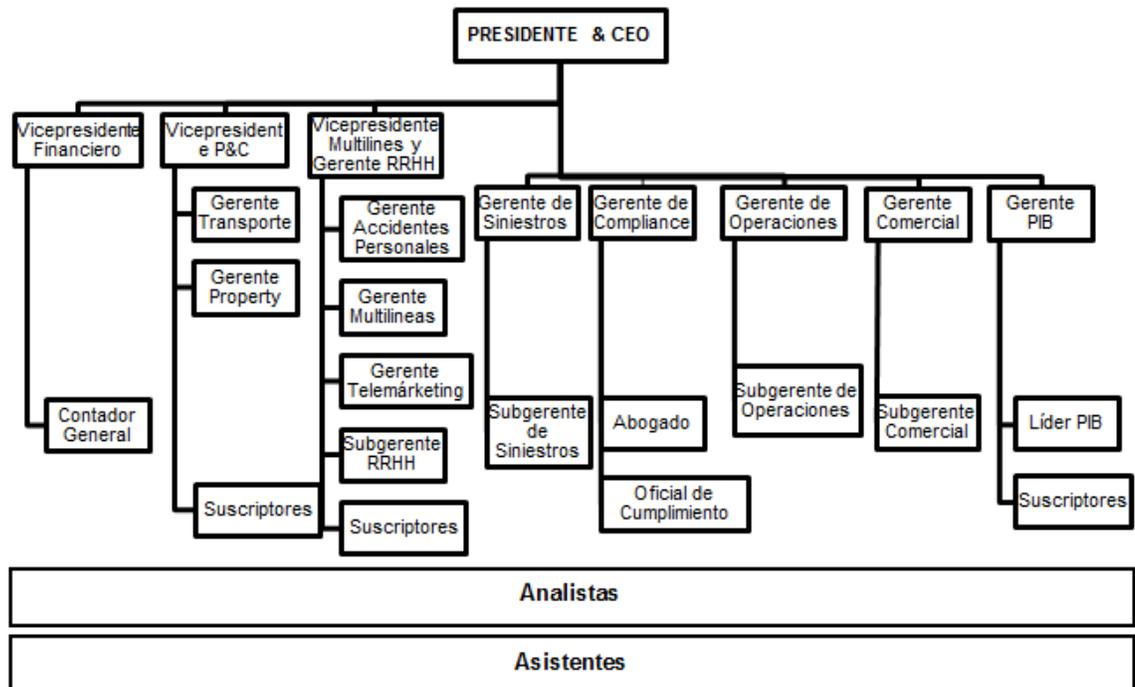
El Directorio está compuesto por el Presidente, altos ejecutivos y Gerentes de la empresa. Ellos tienen la responsabilidad de que se realice toda la operación de forma eficaz de acuerdo a las estrategias, políticas, procedimientos que ha implementado la compañía.

Los ejecutivos que desempeñan el cargo de Directores de la compañía son reconocidos por su experiencia, profesionalismo y rectitud, son los encargados de cumplir con los requerimientos exigidos por la ley y resoluciones remitidas por el organismo de control, así como también deben fomentar las prácticas socialmente responsables. A su vez, el Gobierno Corporativo, conformado por la Junta de Accionistas, Presidencia Ejecutiva, algunos miembros del Directorio y algunos funcionarios de la alta Gerencia, supervisan en reuniones periódicas que la Dirección cumpla con dichas políticas y con procesos de administración de riesgo financiero, ambiental y social.

En el siguiente gráfico se puede visualizar la Estructura de la empresa donde se incluyen directivos y empleados:

Ilustración 2.

Organigrama ACE Seguros S.A. – Ecuador



4.2. Estrategia y presupuesto destinado a Responsabilidad social empresarial

La empresa asume la RSE como una estrategia transversal a su gestión desde el año 2010 y desde 2011 es miembro activo de CERES y de la Red Pacto Global, que vincula las prácticas de RSE con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

ACE Seguros se incluye entre las empresas a nivel nacional que han materializado su estrategia de RSE en un Código de Conducta (Memoria de Sostenibilidad CHUBB Seguros Ecuador S.A./ACE Seguros 2016).

El Código de conducta es un documento que especifica las normas y políticas para proteger la reputación y el comportamiento ético de la empresa. Establece estándares que todos los empleados y ejecutivos deben cumplir e incluye los siguientes temas:

- Promoción de la diversidad y el trabajo equitativo.
- Un lugar de trabajo sin acoso.
- Mantenimiento de un lugar de trabajo sano y seguro.
- Protección de la información personal de los empleados.
- Mayores expectativas aplicables a los supervisores.
- Conflicto de Intereses.
- Prevención del soborno y la corrupción.
- Regalos y entretenimiento.
- Protección de los activos de la compañía.
- Información financiera y contabilidad.
- Prevención y denuncia de fraudes.
- Tratamiento de la información interna.
- Lavado de dinero.
- Sanciones económicas y comerciales.
- Trato justo con los clientes, proveedores y competidores.
- Competencia leal.
- Protección de información de terceros.

- Relaciones comerciales con gobiernos y entidades.
- Actividades políticas y de caridad.
- Comunicaciones externas.
- Responsabilidad ambiental (Memoria de Sostenibilidad CHUBB Seguros Ecuador S.A./ACE Seguros 2016).

Todos los colaboradores, incluyendo los directivos reciben capacitación sobre este Código, donde se incluyen conceptos reforzados a través de talleres y campañas motivacionales. Simultáneamente, se envía entrenamientos periódicos en línea, los cuales son de carácter mandatorio, lo cual es monitoreado por el departamento de Recursos Humanos y Departamento de Cumplimiento.

El código también incluye los canales de denuncias que pueden utilizar los colaboradores o personas externas a la empresa de forma anónima y así mantener un canal de comunicación en el cual el empleado sea libre de denunciar algún acto que no esté de acuerdo al Código de Conducta o atente a su integridad físico o mental.

Las prácticas de RSE en ACE Seguros S.A. Ecuador son pioneras en la compañía a nivel mundial, elaborando reportes GRI (Memoria de Sostenibilidad CHUBB Seguros Ecuador S.A./ACE Seguros 2016) que comprenden cuatro ámbitos:

- Desde el 2004 con la Fundación FACES trabaja con alrededor de 480 niños, niñas y adolescentes en situaciones de riesgo en programas de inversión social y planes de educación, arte, cultura, becas y deportes en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. (Memoria de Sostenibilidad CHUBB Seguros Ecuador S.A./ACE Seguros 2016)
- Socializar la Declaración Universal de los Derechos Humanos a sus *stakeholders*, mediante cláusulas específicas de cumplimiento de DDHH en sus contratos comerciales (“85 colaboradores y stakeholders capacitados en DDHH. 100 % de los colaboradores formados en políticas y procedimientos anticorrupción”), a través de un “Concurso de Fotografía por los Derechos Humanos” que se realiza cada año con los stakeholders internos y externos y con el llamado “Plan Talleres” para contribuir a la erradicación del trabajo infantil. (Memoria de Sostenibilidad CHUBB Seguros Ecuador S.A./ACE Seguros 2016)

- El programa ACE Green: 70% oficinas con materiales reciclados; reducción de 9,34% en consumo de energía; campaña para la reducción de consumo de envases desechables. (Memoria de Sostenibilidad CHUBB Seguros Ecuador S.A./ACE Seguros 2016)
- Finalmente, se desarrolla el “Plan de Desarrollo Integral” que consiste en la capacitación de sus 230 colaboradores. En 2011 realizó la encuesta del Great Place to Work dirigida hacia los colaboradores.
- “ACE considera a los colaboradores como individuos con participación activa dentro de la sociedad, es por esto que dirige sus esfuerzos a apoyar su desarrollo. Su programa de capacitación consta de tres pilares: **Capacitaciones Técnicas** (brindan herramientas para que los colaboradores desempeñen sus funciones dentro de la organización de manera óptima); las **Capacitaciones de Desarrollo Profesional** (dan herramientas que sirven para el desarrollo profesional) y las **Capacitaciones Culturales** (desarrollo personal)” (Revista EKOS 2012).

Al ser una multinacional, se adhiere a las políticas de su Casa Matriz, desde su código de conducta hasta en temas como incrementos de sueldos para todos los colaboradores, “este incremento se considera los resultados obtenidos en el ejercicio económico del año fiscal concluido, la puntuación obtenida en la evaluación de desempeño, y también el porcentaje de inflación proyectada” (Memoria de Sostenibilidad CHUBB Seguros Ecuador S.A./ACE Seguros 2016).

Se maneja de forma transparente al inicio de la relación laboral, informando sobre todos los beneficios y responsabilidades al ingresar a la empresa; detallando sus funciones y el salario que se determina de acuerdo al análisis del cargo a ocupar y el perfil de la persona.

El sistema de remuneración depende del rol de cada funcionario en la empresa, siendo la alta dirección quien recibe remuneración fija (sueldo) y remuneración variable (acciones, bonos de desempeño); mientras todo el personal de ACE Seguros S.A. recibe un sueldo superior al sueldo básico fijado por el gobierno. “El cargo con menor sueldo de la Compañía es mayor en un 23% al salario básico fijado por el Gobierno. Del total de colaboradores en nómina en el año 2013, 2% fueron hombres que entraron con el salario

base de la Compañía y 2% mujeres” (Memoria de Sostenibilidad CHUBB Seguros Ecuador S.A./ACE Seguros 2016).

Dentro de sus beneficios se pueden detallar:

- Tickets de alimentación diarios
- 15 días laborales de vacaciones, y dos días libres al año,
- Horario de trabajo reducido de 7 ½ horas en lugar de 8 horas.
- Eventos de integración del personal donde se reconoce con incentivos y premios el desempeño, la participación, creatividad, el liderazgo y trabajo en equipo.
- Uniformes para el personal femenino cubiertos en un 100% por ACE
- Compra de Acciones de la empresa con aportes mensuales de un porcentaje fijo de su salario.
- Plan de Ahorro Pensional.
- Cursos de inglés y convenios de estudios con la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Póliza de Vida y Asistencia Médica.
- Plan de Becas para los hijos de los colaboradores que tengan entre 16 y 25 años para la Universidad.
- Estudios ya sea de Pregrado o Postgrado a los empleados considerados personas claves en la organización.
- Plan de Desarrollo Integral que abarca las siguientes áreas: desarrollo personal, conocimiento y área técnica y desarrollo profesional.
- Capacitaciones en línea. (Certificados de la aprobación de la capacitación se encuentran en el file personal de cada empleado).
- Capacitaciones Internas fuera y dentro del país, para colaboradores claves con profesionales en oficinas de ACE a nivel mundial.
- Evaluaciones de desempeño anuales que potencian y mejoran las habilidades de los colaboradores.

La propuesta de ACE a sus empleados se resume de la siguiente manera:

Tabla 4.

Principios orientados a los trabajadores de ACE Seguros S.A.

Características	Cómo opera
<ul style="list-style-type: none"> - Cultura emprendedora que recompensa ejecución e iniciativa. - Una meritocracia inclusiva donde cualquiera con experiencia, pasión y disciplina para generar resultados pueda alcanzar el éxito. - Más oportunidades laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Individuos con una disciplina comprometida a su destreza. - Sólida ética laboral y responsabilidad - Los líderes establecen las pautas: trabajan más que otros. - Los líderes reconocen y recompensan el alto desempeño. - Los líderes y gerentes construyen equipos de trabajo diversos e inclusivos.

Fuente: (Memoria de Sostenibilidad CHUBB Seguros Ecuador S.A./ACE Seguros 2016)

Elaboración propia.

El presupuesto destinado a estas actividades se puede ver en el siguiente cuadro:

Tabla 5.

Presupuesto RSE de ACE Seguros S.A.

Rubro	2013 (31 Dic.)	2014 (31 Dic.)	2015 (31 Dic.)	2016 (30 Nov.)
Comunidad y Medio Ambiente	US\$ 69,596.73	US\$ 65.596,73	US\$ 95.262,03	US\$ 78.266
Salarios y beneficios sociales para empleado	US\$ 7, 676,217.32	US\$ 7.676,217,32	US\$ 8.905.740,3	US\$ 9.841.978,67

Fuente: (Memoria de Sostenibilidad CHUBB Seguros Ecuador S.A./ACE Seguros 2016)

Elaboración: propia.

El valor dedicado a Comunidad y Medio Ambiente, corresponde a donaciones hechas a la Fundación FACES y Fundación Fidal específicamente para temas de educación a niños y niñas de escasos recursos. Las donaciones incluyen aportes, auspicios y eventos.

El valor destinado a salarios y beneficios corresponde al salario de cada empleado, a seguros privados, alimentación, capacitaciones y festividades.

A continuación se resumen sus prácticas laborales y programas en los que la empresa ha invertido:

Ilustración 3.

Principales programas orientadas al trabajador

Credibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación con la Gerencia• Sesiones "Relájate con Recursos Humanos"• Políticas de Puertas Abiertas
Orgullo	<ul style="list-style-type: none">• Reforzando el orgullo por la marca• Comunicamos nuestros reconocimientos• Programas de promoción regional
Respeto	<ul style="list-style-type: none">• Programa de Entrenamiento integral• Programa de Mentores• Días libres / Vacaciones• Seguro de Vida y Salud
Imparcialidad	<ul style="list-style-type: none">• Beneficios iguales para todos• PMP (evaluación de desempleo)• Mapeo de talentos• Reconocimiento a los empleados excepcionales
Fraternidad	<ul style="list-style-type: none">• Día anual de integración• Break de los viernes• Celebración de días especiales

Fuente: Memoria de Sostenibilidad ACE Seguros 2013

Elaboración: Propia

En ACE Seguros S.A. la Responsabilidad Social Empresarial, forma parte de la estrategia de negocio, la misma que tiene definidas políticas específicas para aplicarla, y si entendemos a la RSE como un modelo de gestión, podemos ver claramente que la empresa ha alineado cada uno de sus decisiones empresariales.

Capítulo quinto

Análisis de resultados

En este capítulo se presenta la interpretación de los resultados que se obtuvieron al llevar a cabo la investigación del caso.

Como se indicó en la metodología, se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo, para posteriormente relacionarlo con la bibliografía consultada.

Los entrevistados y encuestados pertenecientes a la empresa fueron identificados y seleccionados a partir de una base de datos proporcionada por la empresa donde consta el tipo de contrato, antigüedad, sexo y nivel jerárquico.

El objetivo de cada uno de los análisis realizados aportó a la construcción de un panorama más amplio sobre el que se logró visualizar cómo se desenvuelve las prácticas y políticas de Responsabilidad Social Empresarial dentro de la empresa en estudio en relación a la Calidad de vida interna de sus colaboradores.

Como se había indicado en la metodología, los temas principales a tratar para analizar las condiciones de trabajo y en las relaciones laborales, fueron los siguientes:

- **Balance entre trabajo y vida**

Se destaca principalmente los horarios de trabajo, jornadas laborales, y tiempos de ocio.

- **Relevancia social y vida laboral**

Se pretende identificar el reconocimiento del trabajador hacia la gestión de la empresa en relación a sus prácticas responsables, su satisfacción y motivación.

- **Integración social en el trabajo de la organización**

Se mencionan temas sobre la posible existencia de prejuicios de raza, género, edad o posición socio económica, existencia de igualdad, solidaridad entre compañeros de trabajo y relación con su jefe inmediato.

- **Remuneración justa**

Trata sobre salario que percibe el encuestado y si está acorde a sus funciones, preparación y nivel de vida.

- **Apertura para el desarrollo de capacidades**

Se destaca el reconocimiento y ejecución de las habilidades individuales con proyección al desarrollo de las mismas y promociones dentro de la empresa en un ambiente de igualdad

- **Condiciones adecuadas que proporcionen seguridad y bienestar en el trabajo diario**

Se enumeran varias condiciones como instalaciones físicas confortables, seguras y funcionales que minimicen los riesgos de enfermedades o accidentes en su lugar de trabajo;

Controles de salud periódicos (por parte de la institución); contar con la cantidad suficiente los insumos necesarios; respeto hacia los derechos laborales y hacia la normativa vigente.

- **Participación y comunicación**

Se identifica si el empleo cuenta con la confianza y el espacio para poder comunicarse y participar de forma equitativa y sin represalias.

- **Oportunidades de crecimiento profesional y capacitación continua**

Se identifican oportunidades de crecimiento en la empresa a partir de la capacitación y preparación.

Los ejes temáticos en torno a los cuales se desarrolló el caso de estudio, permitió ir categorizando las respuestas de encuestados y entrevistados, enriqueciendo la visión que tienen sobre cada tema y cómo está asociado a la empresa en la que trabajan.

La aplicación de las encuestas, así como de las entrevistas permitió conocer la ejecución de los principios de responsabilidad social y observar el discurso que se construye en la práctica.

Con las entrevistas se obtuvo información importante sobre el camino que planteó la empresa a seguir para construir su imagen y señalar las acciones que se realizarán para llegar a ser una empresa socialmente responsable, a través de su líderes o mandos altos de la empresa mediante un discurso bien definido organizacionalmente, para posteriormente

ser proyectado hacia mandos medios y bajos, lo que se ve fielmente reflejado en los resultados de las encuestas realizadas.

Lo señalado, ciertamente aparece como algo lógico si señalamos que las decisiones estratégicas y los objetivos vienen desde los altos mandos y son a través de ellos que se socializan al resto de la empresa. Por ejemplo, partiendo desde el concepto que tiene el alto mando sobre lo que significa la calidad de vida dentro de la empresa, se implementarán programas que fomenten su desarrollo y se construirán políticas que favorezcan al empleado, sin dejar de lado también el beneficio de la empresa.

5.1. Análisis cuantitativo

En base a la herramienta utilizada para el análisis cuantitativo de este estudio de caso, se presentan los resultados de las encuestas realizadas al personal tomando como muestra en su totalidad a 98 colaboradores de la empresa en mención.

Las encuestas fueron enviadas por medio del correo electrónico de cada empleado utilizando el programa e-encuesta.com, con la siguiente indicación: “¡Nos interesa saber tu opinión sobre la Calidad de Vida en tu trabajo!, responde la encuesta que se encuentra en el enlace de su correo electrónico.

Balestrini señala que:

“Se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico” (Balestrini 2003).

Por lo tanto, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon gráficos de barras y la técnica que se utilizó, se basó en el cálculo porcentual de cada ítem.

Las respuestas en cada pregunta se definieron en valores fijos de entre cero y cinco para simplificar el análisis del encuestado al evaluar cada pregunta y facilitar el análisis de los datos una vez termina la encuesta. Se consideró al número de menor valor como una respuesta negativa y al número de mayor valor como respuesta positiva, es decir, las respuestas más cercanas al número cero serán las que se refieran a calificativos como “no”,

“nunca”, o “jamás” y según se vayan acercando al número cinco, estarán más cerca de calificativos como “sí”, o “siempre”.

Adicionalmente, se hizo una valoración adicional del resultado de cada pregunta como Positivo, Neutro o Negativo para poder visualizar de una manera simplificada los resultados, utilizando la misma escala del cero al cinco, y el promedio obtenido en cada pregunta, de esta manera se consideró como una valoración de Neutral o neutro si el resultado se encontraba en el valor promedio, una valoración Positivo si el resultado se encuentra sobre el promedio y una valoración bajo Negativa si el resultado se encuentra bajo el promedio en cada caso.

Las Estadísticas y Gráficas que se presenta en el Anexo No. 4, reflejan los valores finales encontrados como resultado del análisis cuantitativo de la investigación en mención, entregando información más extensa sobre los diferentes temas mencionados anteriormente y que posteriormente se complementarán con el análisis cualitativo aplicado a las entrevistas realizadas.

Balance entre trabajo y vida

El equilibrio entre vida privada y trabajo es difícil de conseguir si no se tienen prácticas laborales donde se respeten los horarios y estén bien estructuradas las cargas de trabajo para que el empleado no tenga que cumplir con horas fuera de su horario habitual para terminar sus tareas.

Este primer tema consistió de cinco preguntas:

1. Los requerimientos de trabajo interfieren continuamente con mi tiempo de ocio?
2. Estoy de acuerdo con la duración de mi jornada de trabajo?
3. Mi horario de trabajo me permite realizar actividades personales fuera del horario de trabajo?
4. Mi horario de trabajo me permite cumplir con todas mis tareas asignadas?
5. Las ocasiones en las que tengo la necesidad de llevar trabajo a casa se presenta..?

Para la valoración se tomó en cuenta la siguiente escala: 0 corresponde a nunca y 5 corresponde a siempre, de esta manera se pudo encontrar que la mayoría de encuestados indica que su trabajo interfiere con su tiempo de ocio de forma esporádica, sin embargo están de acuerdo con la duración de su jornada de trabajo y cumplen con todas sus tareas asignadas dentro de su horario.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representado en un 81,63%, calificando entre 5 y 4, indican que están de acuerdo con su jornada de trabajo, un 53,06% (entre 4 y 5) pueden realizar actividades personales fuera de su horario de oficina, confirmándolo con un porcentaje moderado del 31.64% (entre 4 y 5) que indican que su trabajo no interfiere con su tiempo de ocio; sin embargo, aunque es poco probable que los encuestados lleven trabajo a sus casas, hay un 22,45% que indica que sí lo hace.

Los resultados se resumen de la siguiente manera:

Tabla 6.

Compendio de Resultados - Balance entre trabajo y vida

PREGUNTA	RESPUESTA PROMEDIO	VALORACIÓN
1	2,51	NEUTRO
2	4,27	POSITIVO
3	3,20	POSITIVO
4	3,81	POSITIVO
5	2,11	POSITIVO

Fuente: Investigación directa

Elaboración: propia

Relevancia social y vida laboral

Es esencial tener al personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su ámbito de competencia.

Este segundo tema consistió de cinco preguntas:

1. Reconozco la responsabilidad social de mi empresa en la comercialización de los productos, el trato a la naturaleza y el trato a sus empleados?
2. Mi grado de satisfacción por trabajar en esta empresa es?
3. Mi grado de satisfacción por el uso que hago en este trabajo de mis habilidades es?
4. Me siento motivado cada día para realizar mi trabajo?
5. Me siento identificado con los objetivos de la institución?

Para la valoración se tomó en cuenta la siguiente escala: 0 corresponde a nunca y 5 corresponde a siempre, de esta manera se pudo encontrar los resultados para este punto, los mismos que reflejan resultados muy positivos:

- El 85,72% (calificando entre 4 y 5) reconocen que su empresa es socialmente responsable en su diaria gestión
- El 90,81% (calificando entre 4 y 5) están satisfechos trabajando en esta empresa
- El 76,53% (calificando entre 4 y 5) están satisfechos con el uso de sus habilidades en su trabajo
- El 73,47% (calificando entre 4 y 5) están motivados para realizar su trabajo
- El 93,87% (calificando entre 4 y 5) se sienten completamente identificados con los objetivos de la institución.

Los resultados se resumen de la siguiente manera:

Tabla 7.

Compendio de Resultados - Relevancia social y vida laboral

PREGUNTA	RESPUESTA PROMEDIO	VALORACIÓN
1	4,35	POSITIVO
2	4,47	POSITIVO
3	4,09	POSITIVO
4	4,03	POSITIVO
5	4,51	POSITIVO

Fuente: Investigación directa

Elaboración: propia

Integración social en el trabajo de la organización

Se trata de dar el mismo trato a todos los empleados, sino más bien de dar un trato equitativo (justo), atendiendo a la condición de la que cada persona parte, promoviendo así la igualdad de oportunidades (Curto Grau 2012).

Dentro de la empresa se busca incluir a todos, sin discriminar por raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad, y de igual manera, establecer un ambiente donde se respeten esos principios, se tome en cuenta las necesidades individuales y trabajen como una unidad.

Este tercer tema consistió de seis preguntas:

1. En mi lugar de trabajo hay prejuicios de raza, género, edad o posición socio económica?
2. En mi lugar de trabajo fomentan la igualdad?
3. Cuando se me presentan problemas en el trabajo, recibo muestras de solidaridad por parte de mis compañeros?
4. Mi jefe inmediato muestra interés por la Calidad de Vida de sus trabajadores?
5. Mi jefe inmediato se interesa por la satisfacción de mis necesidades?
6. Obtengo ayuda de mis compañeros para realizar mis tareas, cuando tengo dificultad para cumplirlas

Para la valoración se tomó en cuenta la siguiente escala: 0 corresponde a nunca y 5 corresponde a siempre, de esta manera se pudo encontrar los resultados para este punto.

Sobre estas preguntas se obtuvo los siguientes resultados:

- La mayoría de encuestados representado por el 54,09% (calificado entre 4 y 5) concuerdan en que no hay prejuicios de raza, género, edad o posición socio económica, sin embargo hay un grupo importante representado por el 30,61% de encuestados que opinan diferente y que se lo debe tomar en cuenta para realizar una investigación adicional en futuras ocasiones.
- El 70,41% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados concuerdan en que se fomenta la igualdad en su lugar de trabajo
- El 82,65% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados indican que la mayoría de sus compañeros de trabajo son solidarios cuando están en problemas
- El 66,33% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados indica que su jefe inmediato muestra interés por la calidad de vida de sus trabajadores
- El 66,32% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados indican que la mayoría de veces sus jefes inmediatos se interesan por la satisfacción de sus necesidades
- El 85,71% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados indican que sus compañeros brindan ayuda para realizar sus tareas cuando tienen dificultad para cumplirlas.
- Los resultados se resumen de la siguiente manera:

Tabla 8.

Compendio de Resultados - Integración social en el trabajo de la organización

PREGUNTA	RESPUESTA PROMEDIO	VALORACIÓN
1	2,88	NEGATIVO
2	3,87	POSITIVO
3	4,23	POSITIVO
4	3,83	POSITIVO
5	3,73	NEUTRO
6	4,23	POSITIVO

Fuente: Investigación directa

Elaboración: propia

Remuneración justa

El salario es un aspecto importante para la calidad de vida del empleado, ya que el salario que reciba por la prestación de sus servicios debe ser digno, equitativo, y proporcional a las funciones que realice, su dedicación y desempeño, pero principalmente esta remuneración tiene que ser suficiente para cubrir las necesidades básicas del empleado.

La “remuneración justa” parte de lo antes mencionado, sin embargo, también está sujeto a la perspectiva de cada encuestado.

Este cuarto tema consistió de cuatro preguntas:

1. Considero que mi salario está acorde a las funciones asignadas a mi cargo?
2. Considero que mi salario está acorde a mi preparación?
3. Considero que mi salario me permite contar con lo necesario para conservar la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales?
4. Tengo la posibilidad de mejorar mi nivel de vida en base a mi trabajo en esta institución?

Para la valoración se tomó en cuenta la siguiente escala: 0 corresponde a nunca y 5 corresponde a siempre, de esta manera se pudo encontrar los resultados buscados, obteniendo los siguientes resultados:

- La opinión general de los encuestados tiene una tendencia central, es decir, que no para todos los salarios se encuentra acorde a sus funciones. Este porcentaje

representa el 56,12% (calificado entre 2 y 3). El resultado se inclina hacia la no conformidad con su salario actual.

- La opinión general de los encuestados tiene una tendencia central, es decir, que no para todos los salarios se encuentra acorde a su preparación. Este porcentaje representa el 54,08% (calificado entre 2 y 3). El resultado se inclina hacia la no conformidad con su salario actual.
- La opinión general de los encuestados tiene una tendencia central, es decir, que no para todos los salarios le permite contar con lo necesario. Este porcentaje representa el 57,15% (calificado entre 2 y 3). El resultado se inclina hacia la no conformidad con su salario actual, sin embargo, con respecto a la opinión sobre si su nivel de vida en base a su trabajo puede mejorar al trabajar en esta institución, el porcentaje de respuestas positivas sobrepasa la media incrementándose de 22,45% que calificaron 3 (medio) a 4 (casi siempre).

Los resultados se resumen de la siguiente manera:

Tabla 9.

Compendio de Resultados – Remuneración Justa

PREGUNTA	RESPUESTA PROMEDIO	VALORACIÓN
1	2,67	NEGATIVO
2	2,59	NEGATIVO
3	2,99	NEUTRO
4	3,49	NEUTRO

Fuente: Investigación directa

Elaboración: propia

Apertura para el desarrollo de capacidades

El desarrollo de las capacidades individuales es de suma importancia para fomentar la satisfacción del empleado, sentirse reconocidos, apoyados y aportar de forma creativa.

Este quinto tema consistió de cinco preguntas:

1. Considero que tengo el espacio para aportar con ideas en la toma de decisiones?
Cuento con el apoyo de mi jefe para resolver problemas y simplificar la realización de mis tareas?

2. Disfruto usando mis habilidades y destrezas en las actividades laborales diarias?
3. En mi institución se reconocen los esfuerzos de eficiencia y preparación con oportunidades de promoción?
4. Considero que el puesto de trabajo que tengo asignado va de acuerdo con mi preparación académica y/o capacitación?

Para la valoración se tomó en cuenta la siguiente escala: 0 corresponde a nunca y 5 corresponde a siempre, de esta manera se pudo encontrar los resultados buscados, obteniendo los siguientes resultados:

- El 68,37% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados indican que cuenta con el espacio para aportar con ideas en la toma de decisiones.
- El 71,43% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados opina que cuenta con el apoyo de su jefe para resolver problemas y simplificar la realización de sus tareas.
- El 84,69% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados disfruta usando sus habilidades y destrezas en las actividades laborales diarias.
- El 56,12% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados consideran que se reconocen los esfuerzos de eficiencia y preparación lo que les ayudará con mayores oportunidades de promoción.
- El 58,16% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados consideran que el puesto que tiene asignado a su cargo va de acuerdo con su preparación académica y/o capacitación.

Los resultados se resumen de la siguiente manera:

Tabla 10.

Compendio de Resultados – Apertura para el desarrollo de capacidades

PREGUNTA	RESPUESTA PROMEDIO	VALORACIÓN
1	3,67	POSITIVO
2	4,02	POSITIVO
3	4,28	POSITIVO
4	3,53	POSITIVO
5	3,53	POSITIVO

Fuente: Investigación directa

Elaboración: propia

Condiciones adecuadas que proporcionen seguridad y bienestar en el trabajo diario

Establecer condiciones de trabajo óptimas que minimicen el riesgo del trabajador ante enfermedades o daños a su integridad física, da seguridad al trabajador para desempeñar sus actividades diarias.

Este sexto tema consistió de seis preguntas:

1. Cuento con condiciones físicas confortables, seguras y funcionales que minimicen los riesgos de enfermedades o accidentes en su lugar de trabajo?
2. En mi trabajo se me realizan exámenes de salud periódicos (por parte de la institución)?
3. Cuento con la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de mis actividades laborales?
4. Considero que recibo en cantidad suficiente los insumos necesarios para la realización de mis actividades laborales?
5. En este trabajo se respetan mis derechos laborales?
6. En mi trabajo cumplen con lo que la ley manda en relación a la normativa vigente?

Para la valoración se tomó en cuenta la siguiente escala: 0 corresponde a nunca y 5 corresponde a siempre.

Acerca del tema, los encuestados opinan:

- El 85,71% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados consideran que cuentan con condiciones físicas confortables, seguras y funcionales que minimicen los riesgos de enfermedades o accidentes.
- El 89,80% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados indican que en su trabajo realizan exámenes de salud periódicos (por parte de la institución).
- El 97,96% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados cuentan con la integridad de sus capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de mis actividades laborales.
- El 89,79% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados cuentan con cantidad suficiente los insumos necesarios para la realización de mis actividades laborales

- El 94,90% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados indican que se respetan sus derechos laborales.
- El 97,96% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados indican que se cumplen con lo que la ley manda en relación a la normativa vigente.

Los resultados se resumen de la siguiente manera:

Tabla 11.

Compendio de Resultados – Condiciones adecuadas que proporcionen seguridad y bienestar en el trabajo diario

PREGUNTA	RESPUESTA PROMEDIO	VALORACIÓN
1	4,41	POSITIVO
2	4,50	POSITIVO
3	4,80	POSITIVO
4	4,42	POSITIVO
5	4,70	POSITIVO
6	4,81	POSITIVO

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Autor

Participación y comunicación

Una buena comunicación en el trabajo es trascendental, así los empleados se encuentran informados, escuchados y valorados al poder brindar sus opiniones y sugerencias. En un entorno participativo y con la apertura para hacerlo, él aportará en la consecución de los objetivos de la empresa.

Este séptimo tema consistió de dos preguntas:

1. Cuento con la confianza para expresarme sin miedo ni represalias, y siempre de forma equitativa?
2. Conozco cuáles son mis derechos como trabajador?

Para la valoración se tomó en cuenta la siguiente escala: 0 corresponde a nunca y 5 corresponde a siempre.

Con respecto a este tema, se alcanzaron los siguientes resultados:

- El 78,57% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados considera que cuentan con la confianza para expresarse sin miedo a represalias y siempre de forma equitativa
- El 92,86% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados conocen sus derechos como trabajadores. Hay un porcentaje mínimo que no conocen en su totalidad sus derechos, en este caso, se considera que la empresa debería tener al 100% en conocimiento de este tema.

Los resultados se resumen de la siguiente manera:

Tabla 12.

Compendio de Resultados – Participación y comunicación

PREGUNTA	RESPUESTA PROMEDIO	VALORACIÓN
1	4,09	POSITIVO
2	4,61	POSITIVO

Fuente: Investigación directa

Elaboración: propia

Oportunidades de crecimiento profesional y capacitación continua

Martha Alles resume este tema de la siguiente manera:

“Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida” (Alles 2009, 217).

Basados en esta premisa, es importante que todos los empleados tengan las mismas oportunidades y sientan que pueden desarrollarse en un ambiente equitativo.

Este octavo tema consistió de seis preguntas:

1. En mi empresa tengo a mi disposición capacitaciones para incrementar mis habilidades y conocimiento?
2. Considero que la oportunidad de ascensos está de acuerdo al rendimiento y capacidad del empleado?

3. Considero que me encuentro en Igualdad de condiciones en los procesos para postularme a puestos de trabajo?
4. En mi institución se reconocen mis esfuerzos y mi preparación?
5. Recibo el reconocimiento de mi jefe inmediato, por el esfuerzo en hacer bien mi trabajo?
6. Tengo las mismas oportunidades que los compañeros de mi categoría laboral, de acceder a cursos de capacitación?

Para la valoración se tomó en cuenta la siguiente escala: 0 corresponde a nunca y 5 corresponde a siempre.

A continuación los resultados de la encuesta para este tema:

- El 69,39% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados indica que tiene a su disposición capacitaciones para sus habilidades y conocimientos
- El 52,04% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados considera que sus oportunidades de ascensos están de acuerdo al rendimiento y capacidad de cada uno, sin embargo, hay un grupo representativo que bordea la media con un porcentaje del 26,53% que es importante tomarlo en cuenta para el análisis.
- El 64,29% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados se consideran en igualdad de condiciones en los procesos para postularse a puestos de trabajo dentro de la institución.
- El 58,16% (calificado entre 4 y 5) de los encuestados indica que por lo general, se reconocen sus esfuerzos y preparación, sin embargo, hay un grupo representativo que bordea la media con un porcentaje del 28,57% que es importante tomarlo en cuenta para el análisis.
- El 63,27% calificó entre 4 y 5, indicando ser la mayoría de encuestados los que recibe el reconocimiento de su jefe inmediato, por el esfuerzo en hacer bien su trabajo.
- Con el 65,31% de calificación entre 4 y 5, los encuestados en su mayoría consideran que cuentan con las mismas oportunidades que los compañeros de su misma categoría laboral y pueden acceder a cursos de capacitación por igual.

Los resultados se resumen de la siguiente manera:

Tabla 13.

**Compendio de Resultados – Oportunidades de crecimiento profesional y capacitación
continua**

PREGUNTA	RESPUESTA PROMEDIO	VALORACIÓN
1	3,96	POSITIVO
2	3,42	NEUTRO
3	3,84	POSITIVO
4	3,52	NEUTRO
5	3,69	POSITIVO
6	3,69	POSITIVO

Fuente: Investigación directa

Elaboración: propia

Los resultados obtenidos en esta primera etapa del análisis del caso de estudio, demuestran una preponderancia de valoraciones positivas en los distintos temas planteados.

Del total de preguntas respondidas el 76,92% tuvieron una valoración positiva, el 15,38% valoración neutra y únicamente el 7,69% una valoración negativa; esto quiere decir que la Dirección ha sabido gestionar adecuadamente los proyectos y políticas adecuadas a los programas de RSE. Los empleados de la empresa perciben esta gestión en los beneficios y la relación que tienen con la empresa, aun cuando se encuentre un 7.69% en el que se debe trabajar, pero es justamente ese porcentaje menor el que debe llevar a la empresa a mejorar y proponer nuevas ideas para cumplir a cabalidad con lo propuesto.

5.2. Análisis cualitativo

El presente análisis pretende complementar lo obtenido en el análisis cuantitativo, sobre la percepción de los integrantes de la organización sobre la Responsabilidad Social Empresarial, y su práctica asociada a la Calidad de vida interna en el trabajo.

A través del análisis cualitativo, se busca obtener información sobre el conocimiento y entendimiento de la Responsabilidad Social Empresarial y la Calidad de vida interna, mediante la participación de aquellos quienes son parte activa del ejercicio de las prácticas y políticas de la empresa.

En este estudio de caso, se ha obtenido información importante por medio de entrevistas a directivos de la empresa. La principal ventaja al realizar una entrevista se encuentra en que se obtienen datos directamente de las fuentes primarias involucrada desde su aspecto más vivencial, pero siempre con una carga de subjetividad, por lo que se necesita dar un tratamiento diferente al que utilizamos con la información arrojada por las encuestas en el análisis cuantitativo.

Para realizar las entrevistas se hizo la solicitud de una cita fuera del horario de trabajo para contar con el tiempo suficiente para conversar y crear un ambiente más cómodo para el entrevistado sin la presión del tiempo o la interrupción de un tercero.

La construcción de las preguntas se realizó en relación a los temas planteados en las encuestas para poder complementar los datos ya recogidos de los demás empleados de la empresa.

La Guía General de las Entrevistas y su transcripción se presenta en el Anexo No. 5; en este anexo se muestran las 5 preguntas realizadas a tres influyentes directivos de la empresa, debidamente seleccionados tomando en cuenta su antigüedad en la empresa, su cargo y número de colaboradores a su cargo:

1. ¿Cómo describe usted la Calidad de Vida interna en el Trabajo; y cómo considera Ud. que es la calidad de vida dentro de la empresa?
2. ¿De qué manera considera usted que inciden las políticas de RSE en la CVT y qué métodos conoce que se han implementado para evaluar los programas de calidad de vida interna en el trabajo?
3. ¿Qué considera usted que se está realizando en la actualidad para mantener un estándar alto de Calidad de Vida Interna en el Trabajo?
4. ¿Cómo considera usted que se relacionan la calidad de vida en el lugar de trabajo con el desempeño de los funcionarios y qué beneficio esperaría para la empresa considerando a la CVT como un factor diferenciador?
5. ¿Qué recomendaciones considera pertinentes para un ejercicio pleno del mejoramiento de la calidad de vida interna en el trabajo?

Para el procesamiento de la información obtenida se aplicó el instrumento metodológico de Análisis de Contenido, con el apoyo del paquete informático QSR NVivo,

recomendado para el análisis de datos cualitativos como fuente de ayuda para almacenar, gestionar, codificar la información.

Berelson, especialista de la comunicación colectiva, plantea un concepto básico para el estudio de información cualitativa; el análisis de contenido, afirmando que corresponde a “Una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación”. (Berelson 1952)

Esta técnica empleada en investigación cualitativa sirve para convertir los datos recogidos en información para su análisis de forma racional y ordenada, y focaliza su interés en revelar los puntos claves que permitan conocer o comprender el tema nombrado, facilita el reconocimiento de tendencias y diferencias que se encuentran en el contenido de un texto, cumpliendo siempre con estas cuatro exigencias: “objetividad, sistema, ceñirse al contenido manifiesto y cuantificación” (Berelson 1952).

Berelson, junto con otros investigadores, ha tratado de definir y sistematizar el proceso. Se ha observado que existen varias formas de analizar los datos con esta técnica, aún se encuentran en proceso de desarrollo, y puede existir pequeñas variaciones entre una y otra por la manera en la que se realiza, sin embargo, hay un proceso común en el análisis de contenido que parte de la “teoría fundamentada (grounded theory) lo cual significa que la teoría (hallazgos) va emergiendo fundamentada en los datos, esto se lo realiza generando categorías o temas” (Roberto Hernández Sampieri 2014), además cualquiera que sea la forma de realizarlo, el análisis se debe completar con contribuciones propias del investigador, para ofrecer una visión completa del tema de estudio.

El proceso más común de análisis de contenido, establece que se debe empezar por realizar una correcta codificación de temas donde se consideren “aspectos claves o variables de alta influencia, que se encuentran de forma transversal en toda la información analizada” (Berelson 1952).

Al texto decodificado de las entrevistas, se asignan categorías y subcategorías, considerando cuidadosamente que las categorías son: “conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (Roberto Hernández Sampieri 2014).

Dentro de las categorías se procedió a estudiar el contenido y a continuación, procesar los datos considerando la manera en la que es tratado el asunto, por ejemplo, “si un texto, palabra, o frase, ha sido escrita o mencionada en un contexto favorable, neutro o desfavorable” (Berelson 1952). Si bien existen diferentes tipos de categorización, el presente análisis establece categorías por dirección del texto. (Favorable, desfavorable y neutro).

Se procedió con la elaboración de las siguientes tablas para empezar con el procesamiento de la información y posterior análisis considerando “aspectos claves o variables de alta influencia, que se encuentran de forma transversal en toda la información analizada”.

Tabla 14.

Codificadores para el análisis de contenido

Codificador	Nombre
Codificador	Autor de la investigación
No. Codificación	Persona entrevistada
Codificación 1	Vicepresidente Multilíneas y Gerente de Recursos Humanos
Codificación 2	Gerente de Siniestros
Codificación 3	Gerente de Accidentes Personales

Fuente: (Berelson 1952)

Elaboración: propia

Las categorías se establecieron de acuerdo a los temas tratados en la entrevista, considerando los aspectos principales sobre los cuales fueron formuladas las preguntas y posteriormente se asignó un código a cada una de ellas, basándose en la premisa de que “en todo análisis de contenido, debe enunciarse con claridad la finalidad u objetivo; es decir, lo que el analista quiere conocer” (Krippendorf 1990).

Para este caso se ha otorgado un código alfa numérico que se identifica por la letra “c” de Categoría y el número de categoría correspondiente. Un código es “un símbolo aplicado a un grupo de palabras que permite identificar, reunir y clasificar las diferentes informaciones obtenidas por entrevista, observación u otro medio” (Deslauriers 1991).

Tabla 15.

Categorización de la información recopilada para el análisis de contenido

Categorización y procesamiento de datos	Descripción
Categorías	C1. Balance entre trabajo y vida. C2. Relevancia social y vida laboral. C3. Integración social en el trabajo de la organización. C4. Remuneración justa. C5. Apertura para el desarrollo de capacidades. C6. Condiciones adecuadas que proporcionen seguridad y bienestar en el trabajo diario. C7. Participación y comunicación. C8. Oportunidades de crecimiento profesional y capacitación continua.
Subcategorías	Positivo/Favorable, Negativo/Desfavorable, Neutro/Neutro
Procesamiento de datos	Conteo de frecuencia de palabras.

Fuente: (Berelson 1952)

Elaboración: propia

Al momento de contar con los codificadores (que en este caso son las personas entrevistadas), las categorías resultantes y subcategorías establecidas; se procedió con el análisis elaborando la siguiente matriz:

Tabla 16.

Matriz de Codificación

Procesamiento Categorías codificadas	Frecuencia											
	Codificador 1			Codificador 2			Codificador 3			Resultado General		
	FAV	DES	NEU	FAV	DES	NEU	FAV	DES	NEU	FAV	DES	NEU
C1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	100%	0%	0%
C2	1	0	0	1	0	0	1	0	0	100%	0%	0%
C3	1	0	0	1	0	0	1	0	0	100%	0%	0%
C4	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0%	0%	100%
C5	1	0	0	1	0	0	0	0	1	67%	0%	33%
C6	1	0	0	1	0	0	1	0	0	100%	0%	0%
C7	1	0	0	0	0	1	1	0	0	67%	0%	33%
C8	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0%	0%	100%

Fuente: Investigación directa

Elaboración: propia

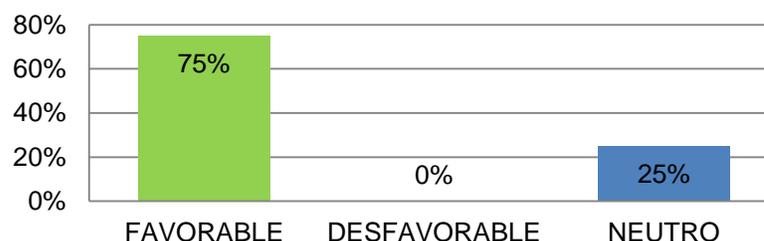
El análisis de contenido permite la construcción de una matriz de datos, por cuanto hace referencia a unidades de análisis, variables y valores o respuestas (Pardinas 1976).

La matriz reunió la valoración de cada una de las categorías cuantificando el número de veces en que aparece en el tema en la conversación y de qué manera fue tratado el tema. Como se señaló anteriormente el análisis se realizó por dirección del texto (Favorable, desfavorable y neutro).

Como se puede visualizar en la tabla anterior, los resultados que se van obteniendo muestran un porcentaje elevado de respuesta favorable en relación al análisis de la frecuencia, seguido por un resultado neutro y ningún resultado desfavorable, lo que va indicando ser un tema positivo a criterio de los entrevistados.

Ilustración 4.

Subcategorías del análisis de Contenido – Categorías



Fuente: Investigación directa

Elaboración: propia

Las valoraciones Favorables que se han obtenido refuerzan el discurso de la empresa y otorgan credibilidad a los Directivos en su gestión; por otro lado, las valoraciones neutrales, no manifestaron ninguna crítica favorable o desfavorable hacia el tema tratado, lo que se ha considerado como algo que aporta positivamente tomando en cuenta que es representado por un porcentaje menor en relación a los resultados Favorables y versus ningún resultado Desfavorable.

El análisis de contenido tiene la propiedad de “describir tendencias en el contenido de la comunicación” (Berelson 1952), esta característica del método se puede evidenciar en el conteo de frecuencia de palabras que se incluyen dentro de cada categoría. La Tabla 16 muestra las 20 palabras con mayor frecuencia presentadas de mayor a menor, siendo las palabras “empresa”, “calidad” y “trabajo” las más utilizadas por los entrevistados:

Tabla 17.

Frecuencia de palabras (20 principales palabras)

Palabra	Conteo Repetición	Porcentaje ponderado (%)	Subcategoría
empresa	42	1,40%	Positivo/Favorable
calidad	37	1,23%	Positivo/Favorable
trabajo	37	1,23%	Neutral/Neutral
interna	20	0,67%	Neutral/Neutral
social	16	0,53%	Positivo/Favorable
empresarial	15	0,50%	Positivo/Favorable
responsabilidad	15	0,50%	Neutral/Neutral
laboral	14	0,47%	Neutral/Neutral
personal	11	0,37%	Neutral/Neutral
trabajador	11	0,37%	Neutral/Neutral
oportunidad	10	0,33%	Neutral/Neutral
espacios	10	0,33%	Neutral/Neutral
colaborador	9	0,30%	Neutral/Neutral
empleado	9	0,30%	Neutral/Neutral
colaboradores	8	0,27%	Neutral/Neutral
diferenciador	8	0,27%	Positivo/Favorable
factor	8	0,27%	Positivo/Favorable
equilibrio	8	0,27%	Neutral/Neutral
políticas	8	0,27%	Neutral/Neutral
ejemplo	7	0,23%	Positivo/Favorable

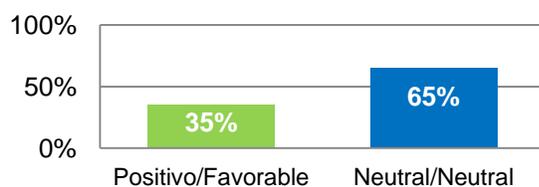
Fuente: Investigación directa

Elaboración: propia

El gráfico 6 muestra los resultados de las subcategorías por frecuencia de palabra donde una vez más se descartan las valoraciones desfavorables en relación al tema tratado.

Ilustración 5.

Subcategorías del análisis de Contenido – Frecuencia de Palabras



Fuente: Investigación directa

Elaboración: propia

El siguiente gráfico de marca de nube muestra las palabras con mayor frecuencia en distintos tamaños de fuente.

La cualidad de las nubes de palabras es que a simple vista se puede crear una idea muy aproximada de cualquier tema únicamente visualizando el gráfico. Las palabras aun cuando aparezcan de forma desordenada, indican la frecuencia y distinción que se les otorgó durante el diálogo, ya que mientras más frecuente fue una palabra, aparecerá en fuentes más grandes y así para poder visualizar su importancia dentro del análisis y mostrar el énfasis que realizaron los encuestados sobre dicha palabra bajo el contexto tratado.

Podemos ver que destacan la palabras “calidad”, “empresa” y “trabajo”, como ya se había indicado fueron las palabras que porcentualmente tuvieron más peso por su frecuencia y a simple vista concluir que en “la empresa hay calidad de vida en el trabajo”.

Ilustración 6.

Marca de nube



Fuente: Investigación directa

Elaboración: propia

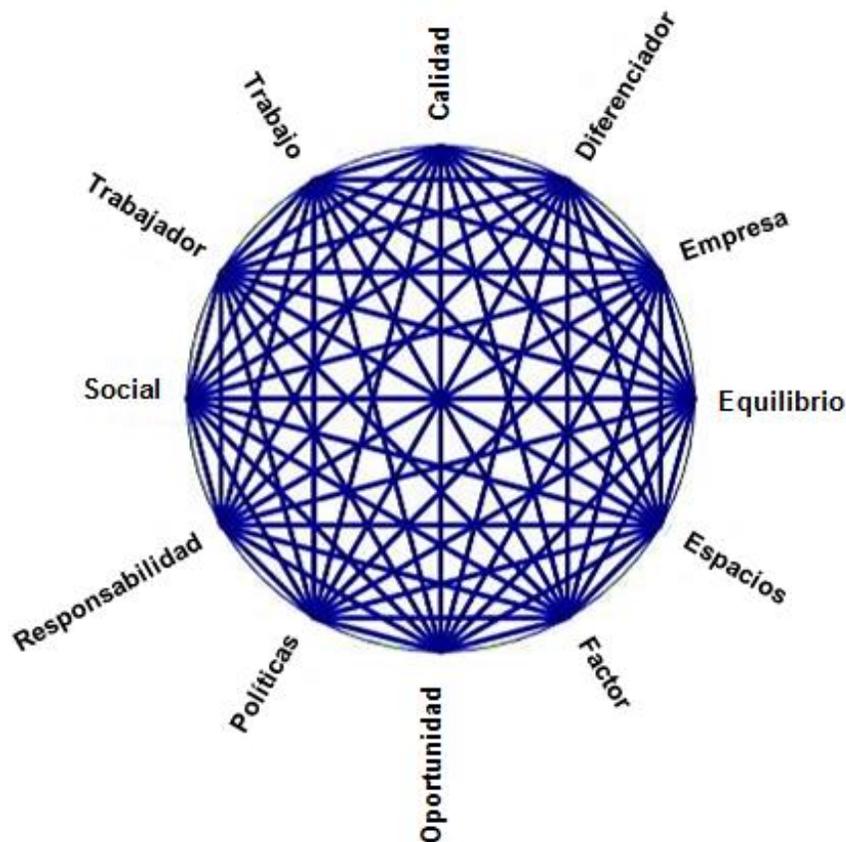
El análisis de contenido nos ayuda a “develar diferencias en el contenido de la comunicación” (Berelson 1952), que puede ser entre personas o grupos, en este caso, en el

gráfico de conglomerados se puede ver cómo todas las palabras se relacionan unas con otras de forma similar, revelando que los conceptos manejados por los entrevistados son homogéneos, es decir la variación de una opinión y otra es mínima con respecto a los términos y palabras utilizadas para describir el tema en cuestión.

Aquí se evidencia la eficiencia de la comunicación de la empresa para construir el discurso desde los altos mandos y reforzar la gestión como tal desde la convicción de quien lo supervisa y promueve.

Ilustración 7.

Conglomerados por similitud de codificación circular



Fuente: Investigación directa

Elaboración: propia

De igual manera se puede identificar las relaciones más fuertes dentro del mismo conglomerado y así “reflejar actitudes, valores y creencias de personas, grupos o comunidades” compartidos (Berelson 1952).

Las palabras “políticas” y “oportunidad” se relacionan directamente al igual que “calidad” y “diferenciador”, como se puede ver en la ilustración 7.

La percepción de los entrevistados es que políticas y programas destinados a asegurar los principios básicos de responsabilidad social y calidad de vida rigen la gestión de la empresa y aseguran oportunidades a los colaboradores, de la misma manera esto se identifica como un factor diferenciador de la empresa.

La empresa es vista como una entidad donde existe equilibrio no solo en la percepción del tiempo personal versus laboral, sino de oportunidades en general para su desarrollo.

Es importante resaltar la reiteración en las palabras “Responsabilidad” y “Social”, ya que es la base del discurso en el que se desenvuelven las entrevistas.

Ilustración 8.

Análisis de conglomerado relacional



Fuente: Investigación directa

Elaboración: propia

Al realizar las preguntas se pudo constatar el alto grado de compromiso de los altos mandos hacia la empresa y hacia sus subalternos, están plenamente conscientes sobre lo

que la empresa hace hoy en día y que es lo que buscan para mejorar la vida de sus trabajadores.

Dicho compromiso se ve reflejado en la importancia que han dado al conocimiento tanto de aspectos básicos de la CVT, como de la minuciosidad del día a día:

- Conocimiento sobre el significado de Calidad de vida interna en el trabajo: los entrevistados tiene muy claro qué es la CVT y la importancia que tiene dentro de una empresa que optó por ser socialmente responsable.

Se destacan las palabras: Calidad, oportunidad y trabajador.

- Conocimiento sobre métodos que se han implementado para evaluar los programas de calidad de vida interna en el trabajo: los entrevistados reconocen la participación de la empresa en el programa Great Place to Work, donde la empresa ha obtenido importantes logros y ha ayudado a seguir con su propósito de ser el “Mejor lugar para trabajar”. Esta es la herramienta principal con la que se identifican y por la que trabajan año a año.

Se destacan las palabras: espacios, y oportunidad.

- Conocimiento sobre las facilidades para fomentar el equilibrio vida personal/trabajo, la relación de la empresa con los trabajadores y canales de comunicación entre la empresa y el trabajador: los entrevistados han enfatizado en dos temas, el primero es una política de “Puertas abiertas”, donde el trabajador es libre de aportar y comunicarse, ya sea con sus compañeros o con su jefe inmediato; y la segunda es la importancia de la vida personal del trabajador, donde se analiza que el empleado tenga un espacio para cuidar de su vida personal, evaluando periódicamente su carga laboral para no interferir con sus horarios fuera de oficina y en ser flexibles en caso de calamidad.

Se destacan las palabras: políticas, oportunidad, trabajador.

- Conocimiento sobre la relación con la calidad de vida en el lugar de trabajo y el desempeño de los funcionarios y qué beneficios aporta la CVT como un factor diferenciador: los entrevistados coinciden en que la motivación es una herramienta eficaz para mejorar los resultados, y un empleado motivado es aquel que se siente bien en su lugar de trabajo, es reconocido y valorado; por lo

tanto la CVT es considerada un factor diferenciador para el crecimiento de la empresa y en el mercado.

Se destacan las palabras: trabajador, oportunidad, calidad, diferenciador, factor y trabajo.

- Recomendaciones para el ejercicio pleno del mejoramiento de la calidad de vida interna en el trabajo: los entrevistados coinciden en que se debe priorizar la CVT en la empresa, tratando de conseguir mejores herramientas para medirlo periódicamente e involucrando al empleado para que sea parte del desarrollo de nuevas ideas y proyectos dentro de la empresa que mejoren la CVT.

Se destacan las palabras: calidad, trabajador, espacios y trabajo

Durante las entrevistas se ha destacado la preocupación constante desde los directivos hacia sus colaboradores, lo que se manifiesta en sus intenciones de humanizar el trabajo y fomentar las prácticas responsables en su entorno laboral, intentando brindar las mismas oportunidades de desarrollo profesional y personal a cada uno de los integrantes de la empresa.

5.3. Correlación de categorías conceptuales

La literatura menciona una relación positiva entre RSE y la calidad de vida, como se logró ver en capítulos anteriores donde se citó algunas definiciones sobre Responsabilidad Social Empresarial:

“La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida” (World Business Council Sustainable Development 2002).

Al relacionar los resultados obtenidos con la teoría se fortalece esta afirmación partiendo de la propuesta de que la empresa asume un compromiso con sus grupos de interés, en este punto específicamente hablando de sus empleados, con el objetivo de mejorar su calidad de vida.

La empresa en este caso asume esta responsabilidad y lo plasma en sus políticas, ajustando su estrategia a nivel externo e interno.

A nivel interno la empresa es responsable de proporcionar los recursos necesarios al trabajador, y velar por sus necesidades, así lo precisa Dyer y Hoffenberg con la siguiente definición:

“La calidad de vida laboral puede definirse en términos de las contribuciones que las organizaciones hacen o pueden hacer para atender las necesidades económicas y psicosociales de aquellos individuos activamente implicados en la consecución de los objetivos organizacionales” (Dyer, Jim S. and Hoffenberg M. 1975).

Nuevamente los resultados del estudio de caso se relacionan positivamente con la teoría encontrando coincidencias con la opinión de los entrevistados en expresiones como:

“Específicamente hablando de la calidad de vida dentro del trabajo podemos hablar de temas como horarios de trabajo y cargas de trabajo, el tiempo que destina a su familia, podemos hablar de su salud y cómo la empresa toma en cuenta que el trabajador esté en condiciones óptimas para ejercer sus actividades diarias, además de su preparación para ejercer sus funciones, capacitación y cómo se siente trabajando en la empresa” (Entrevista N°2).

Esto indica que además de tener claro el significado de RSE y CVT, también se han socializado los principales puntos a considerar en materia laboral con respecto a RSE como se presenta en la lista elaborada a partir de los modelos de satisfacción y motivación planteados por Robbins (Robbins 2004) denominados en esta Tesis como Indicadores Clave de Responsabilidad Social Empresarial en materia laboral, presentados en el capítulo 2.

Estos indicadores clave fueron la base para el planteamiento de las preguntas en las herramientas de recolección de datos en el caso de estudio, aspecto que fue intencionalmente incluido para no apartarse del marco teórico que orientó esta investigación.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre la teoría y los resultados obtenidos en el estudio:

Tabla 18.

Cuadro comparativo de teoría versus resultados

INDICADORES CLAVE DE RSE	ROBBINS (2004)	RESULTADOS
Condiciones adecuadas que proporcionen seguridad y bienestar en el trabajo diario	Jornada laboral razonable Condiciones físicas confortables, seguras y funcionales que minimicen los riesgos de enfermedades o accidentes en su lugar de trabajo.	La empresa realiza revisiones de cargas laborales periódicamente. Los resultados de las encuestas indican que la empresa proporciona al empleado condiciones adecuadas para disfrutar de su tiempo de ocio, así también para realizar sus tareas dentro de sus horarios laborales.
Oportunidades de crecimiento profesional y capacitación continua	Capacitaciones para incrementar las habilidades del trabajador y su conocimiento. Oportunidad de ascensos de acuerdo al rendimiento y capacidad del empleado Igualdad de condiciones en los procesos para postularse a puestos de trabajo.	La empresa cuenta con programas de capacitación y formación continua, lo que indica que se han alineado a este indicador. De igual manera tanto las entrevistas como las encuestas muestran valoraciones positivas con respecto al tema.
Remuneración justa	Reducir la brecha entre el pago a ejecutivos y trabajadores por hora Compensación por las horas extras trabajadas fuera de la jornada laboral Evaluación de carga laboral, preparación, y responsabilidad del trabajador para establecer un salario justo	La empresa dentro de sus políticas ha establecido un sistema de remuneración de acuerdo al rol de cada empleado y realiza evaluaciones de carga laboral periódicamente, sin embargo es un tema que se presenta como un desafío dentro de la percepción de los empleados.
Apertura para el desarrollo de capacidades	Autonomía: aporte de criterio e ideas para la toma de decisiones. Uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola	La empresa fomenta la política de puertas abiertas como se enfatizó en las entrevistas realizadas. El empleado cuenta con espacios para aportar desde su posición y proyectarse de forma libre y equitativa. Los resultados de las encuestas demuestran que los empleados están conscientes de esta política.
Participación	Libertad de expresión sin miedo ni represalias, y siempre de forma equitativa	Al igual que el indicar que antecede, la política de puertas abiertas permite que el empleado pueda expresarse libremente y de forma equitativa. Las entrevistas y encuestas destacan la apertura de la empresa para la debida comunicación y participación.

Balance entre trabajo y vida	Los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.	Parte de las iniciativas y programas de la empresa incluyen programas de desarrollo personal, de igual manera los 3 directivos entrevistados recalcan la importancia del equilibrio y el bienestar del empleado a nivel profesional y personal.
Relevancia Social y vida laboral	Reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa en como son comercializados los productos, disposición de desechos y tratos por parte de los empleados	La empresa anualmente emite su reporte de Responsabilidad Social empresarial, en el que intervienen todos los empleados desde los altos directivos, para socializar los programas y resultados anuales. Los empleados están conscientes de los esfuerzos de la empresa en aportar constantemente con el ambiente, la sociedad y con su calidad de vida.
Integración social en el trabajo de la organización	Eliminar perjuicios Fomentar la igualdad; movilidad; apertura interpersonal Apoyar los grupos o equipos de trabajo	Uno de los valores institucionales de la empresa es el trabajo en equipo. La empresa rechaza todo tipo de discriminación.

Fuente: (Robbins 2004).

Elaboración: propia

La bibliografía mencionada y los resultados obtenidos se encuentran alineados a pesar de ser un tema en constante evolución. Además existe la voluntad de la empresa para seguir adaptándose a nuevos desafíos en relación a la RSE y la CVT como en su momento comentó el primer entrevistado.

5.4. Hallazgos

La principal diferencia entre la información recogida desde los Gerentes y desde los empleados con jerarquía inferior es el conocimiento que tienen sobre lo que la empresa se planteó desde la planificación de sus estrategias y objetivos para avanzar con la RSE.

El empleado de jerarquía inferior, responde desde su día a día, es decir, se basa en la cotidianidad para opinar sobre los temas planteados en la encuesta, mientras que el Gerente es su papel de líder tiene la obligación de conocer y hacer cumplir dichos objetivos y estrategias.

Sin embargo, más que una comparación entre la perspectiva de los empleados de mandos medios-bajos con mandos altos, se puede reconocer el alcance que tiene el discurso de RSE y cómo viven la RSE a través de la información que se obtuvo sobre la Calidad de Vida en su lugar de trabajo, la misma que a nivel general se muestra de forma muy positiva, resaltando no solo la coherencia entre la información de las entrevistas versus la información de las encuestas, sino también el alto grado de participación y calificación en cada uno de los temas tratados.

Los resultados también han puesto de manifiesto que al aumentar el interés de la empresa por los empleados y por lo que sucede en su entorno laboral, y responder satisfactoriamente a sus necesidades, ayuda al crecimiento de la imagen que tiene de la empresa donde trabajan y su satisfacción al pertenecer a la misma.

Una mayor preocupación por el empleado repercute en una probabilidad mayor de compromiso hacia la empresa, lo que se proyecta externamente en los resultados a nivel de mercado. Este punto, que si bien no está enfatizado en los temas antes tratados, sobresale al repasar la información de la empresa de forma integral.

Como antecedente se debe señalar que las circunstancias económicas del Ecuador han cambiado con respecto a años anteriores, lo cual también ha implicado un cambio en el desempeño del sector bancario y asegurador, que es donde la empresa en estudio se desenvuelve.

Las nuevas regulaciones de los organismos de control impactaron en el mercado asegurador; estas provocaron que el crecimiento del mercado de seguros se ralentice, sin embargo, la compañía ha mantenido entre las cinco aseguradoras mejor posicionadas y con mayores ingresos en el país, con la más alta participación del mercado como se puede visualizar en el siguiente cuadro:

Tabla 19.

Desempeño del Top 5 Asegurador del año 2016

Aseguradora	Primas emitidas año 2016
Seguros Sucre S.A.	US \$ 867.826.824,34
Equinoccial	US \$ 526.973.352,48
Qbe Seguros Colonial	US \$ 474.440.705,03
ACE Seguros S.A.	US \$ 460.416.775,65
Pichincha	US \$ 293.953.696,80

Fuente: (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS 2017)

Elaboración: propia.

Al 31 de diciembre del 2016 la cartera de ACE Seguros S.A. alcanzó el monto de US \$ 460.416.775,65 de primas emitidas.

Además, se muestran otros indicadores importantes para la evaluación de la Compañía obtenidos de la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros al 31 de diciembre del 2016 (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS 2017):

- Liquidez: 1.53
- Liquidez inmediata: 0.91
- Seguridad: 1.34
- Rentabilidad para Accionistas ROE: 15.74%
- Rentabilidad para Accionistas ROA: 5.18%
- Rentabilidad de Operaciones: 5.66%
- Tasa de Utilidad Técnica: 50.72%
- Resultado técnico / patrimonio promedio: 89.95%
- Resultado técnico / activo promedio: 29.63%

Con respecto a la inversión dirigida a Responsabilidad Social Empresarial se destaca que a pesar de la contracción de la economía en este sector, el porcentaje utilizado para estos rubros no bajó considerablemente en relación a las cifras de los últimos años:

Tabla 20.

Inversión en RSE - ACE Seguros S.A.

Rubro	2013 (31 Dic.)	2014 (31 Dic.)	2015 (31 Dic.)	2016 (30 Nov.)
Comunidad y Medio Ambiente	US\$ 69.596,73	US\$ 65.596,73	US\$ 95.262,03	US\$ 78.266
Salarios y beneficios sociales para empleado	US\$ 7.676.217,32	US\$ 7.676.217,32	US\$ 8.905.740,3	US\$ 9.841.978,67

Fuente: (Memoria de Sostenibilidad CHUBB Seguros Ecuador S.A./ACE Seguros 2016)

Elaboración: propia.

Este comportamiento nos permite asociar los buenos resultados obtenidos en el análisis del presente caso, con el esfuerzo que hace la empresa para continuar con los programas de Responsabilidad Social Empresarial durante todos estos años, y específicamente la inversión destinada hacia los empleados de la empresa, la misma que,

como se había señalado anteriormente corresponde a seguros privados, alimentación, capacitaciones y festividades.

A continuación se detalla la inversión en distintos programas de formación continua del último año:

Tabla 21.

Programas de formación continúa

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN
Desarrollo profesional	Pago de un porcentaje o la totalidad (30% al 100%) de estudios ya sea de pregrado o postgrado a los empleados considerados clave y con potencial según evaluación.
Entrenamiento Talent Portal	Entrenamiento regional orientado a reforzar cultura organizacional, mejorar competencias de liderazgo y conocimientos técnicos
Job Posting local y regional	Opción de aplicar a postulaciones internacionales para promover el desarrollo profesional y holístico dentro de la compañía
Plan asociados Latam	Entrenamiento internacional donde se potencia el desarrollo profesional
Modelo integral de capacitación	Modelo basado en tres dimensiones: Conocimiento técnico, Desarrollo profesional y Desarrollo personal.
Capacitaciones internas	Programas de capacitación diseñados y ejecutados por los mismos profesionales de ACE Ecuador y de otros países. Así se refuerza la certeza de que los mejores profesionales del mercado están en esta compañía.
Capacitaciones internacionales	Los colaboradores son enviados a capacitarse con profesionales en oficinas de ACE a nivel mundial
Cursos de Inglés	Dirigido a colaboradores con potencial que requieren mejorar el idioma para su desarrollo profesional
Plan individual de desarrollo	Programa que provee estructura, propósito y compromiso para el apoyo del desarrollo de los colaboradores. Contiene los siguientes elementos: Objetivos, Habilidades y Conocimientos, Acciones concretas, Establecimiento de plazos, Monitoreo de progreso.
Capacitaciones en línea	A nivel global se envían capacitaciones en línea para todos los colaboradores, estas incluyen: Código de Conducta, Buen uso de los ordenadores, Prácticas de Negocios, Seguridad de Datos e información. También existen cursos especiales para cargos específicos.
Talent Mapping	Proceso que se crea con el propósito de evaluar los puntos fuertes del desempeño reflejado en las evaluaciones PMP y el potencial de cada colaborador, con el objetivo de priorizar acciones estratégicas para el manejo del talento.

Fuente: (Memoria de Sostenibilidad CHUBB Seguros Ecuador S.A./ACE Seguros 2016)

Elaboración: Propia

Los resultados de la empresa ciertamente son un reflejo del trabajo de todo el equipo humano de la empresa, talentos internos que al ser adecuadamente capacitados y motivados de distintas maneras, aportaron con las excelentes cifras con las que finaliza un año más la empresa a nivel de su Balance General con un crecimiento 0.47% frente a un decrecimiento del 2.23% del mercado asegurador ecuatoriano, así también como en su evaluación de Clima Organizacional, ubicándose dentro del top 10 de las mejores empresas para trabajar con menos de 500 colaboradores según la encuesta *Great Place To Work*²⁰ (Great Place to work 2017).

Para resumir, a continuación se presenta un resumen sobre los resultados obtenidos en el análisis sobre los principales temas planteados en el estudio de caso:

Tabla 22.

Compendio del diagnóstico de la Calidad de Vida interna

Temas principales	Valoración	Observaciones
Balance entre trabajo y vida	Muy buena	Existe la preocupación por preservar el equilibrio entre la vida privada del empleado y su vida laboral. La percepción del trabajador es bastante buena sobre la atención de la empresa sobre el tema.
Relevancia social y vida laboral	Muy buena	Se observó una alta influencia de la RSE en lo que concierne a una buena capacitación sobre RSE, la socialización sobre las actividades de RSE de la empresa y la percepción que tiene el empleado sobre las mismas, lo cual se ve reflejado en el conocimiento que tiene el empleado sobre la empresa y satisfacción de trabajar en la misma.
Integración social en el trabajo de la organización	Muy buena	La empresa promueve un ambiente de equidad, libre de discriminación de cualquier tipo y se esfuerza en dar las mismas oportunidades a cada uno de los empleados.
Remuneración justa	Buena	Este tema siempre será considerado un asunto controversial, tomando en cuenta que es netamente subjetivo, sin embargo no está considerado como un aspecto negativo dentro de la evaluación general de la situación de la

²⁰ GREAT PLACE TO WORK es un centro de investigación y consultoría fundado en 1980 en San Francisco, Estados Unidos de América, nuestro trabajo está orientado a hacer del ambiente laboral una palanca que favorezca la capacidad de creación de valor de las empresas. Donde los colaboradores "confían en las personas que lideran la organización, se sienten orgullosos de lo que hacen y disfrutan con las personas con las cuales trabajan " (Great Place to work 2017).

		empresa con relación al tema de RSE y CVT respectivamente. Este tema no fue profundizado a nivel directivo como lo fue en las entrevistas al personal, sin embargo, los directivos hicieron referencia al mismo de forma superficial como parte de un conjunto de varios aspectos a considerar.
Apertura para el desarrollo de capacidades	Muy buena	Existen espacios de desarrollo y programas de capacitación para el perfeccionamiento de las capacidades individuales.
Condiciones adecuadas que proporcionen seguridad y bienestar en el trabajo diario	Muy buena	Alto nivel de preocupación por el trabajador como ser humano y sus necesidades.
Participación y comunicación	Muy buena	Hay espacios adecuados para la comunicación y participación. La percepción del empleado hace que la empresa potencialice estos espacios para aprovecharlos en su desarrollo.
Oportunidades de crecimiento profesional y capacitación continua	Buena	Se observó una alta influencia de la RSE para fomentar oportunidades y capacitación continua, sin embargo, al igual que el tema de la remuneración, el crecimiento profesional y la oportunidad para acceder a una promoción es subjetivo

Fuente: Investigación directa.

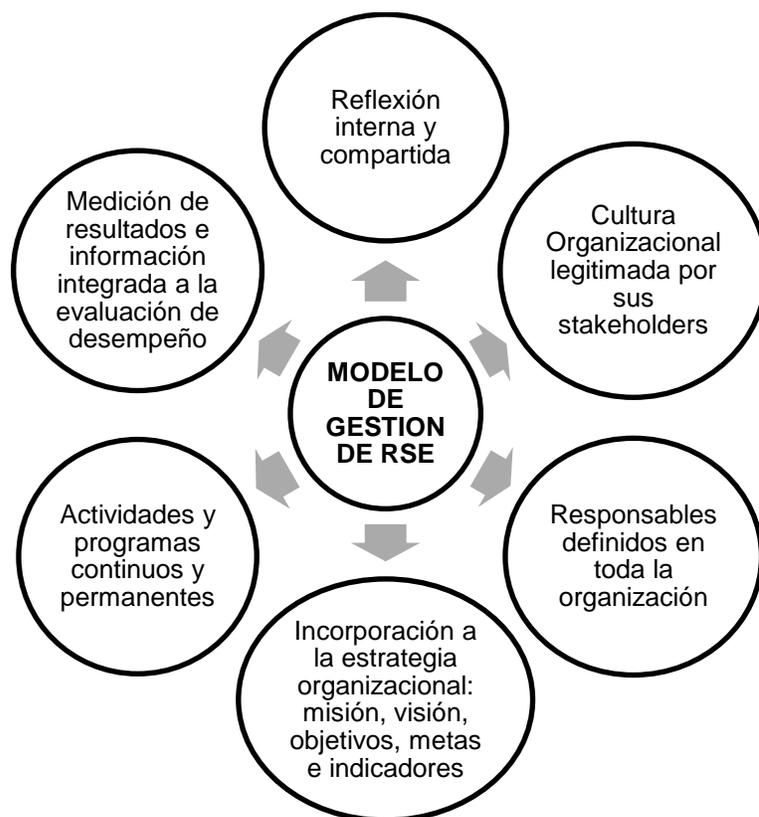
Elaboración: propia

Las principales conclusiones obtenidas en cada punto expuesto, a través del análisis realizado muestran que existe un conocimiento previo de las necesidades del recurso humano de la empresa para la implementación de las políticas y prácticas que se han definido a la luz de la Responsabilidad Social empresarial.

El gráfico que se muestra a continuación muestra el Modelo de Gestión Socialmente Responsable, aquí podemos identificar que ACE Seguros S.A. ha trabajado a la par con este modelo empezando con la misión, visión, y valores; definiendo responsables en la organización, como se explica en el acápite 4.1.5. donde se habla de la Estructura de la empresa; se ha nombrado los programas y actividades continuos que se han implementado; se ha mencionado la constante participación de todos sus stakeholders y su percepción sobre la empresa.

Ilustración 9.

Modelo de Gestión Socialmente Responsable



Fuente: (Lima Bandeira Mariana y Fernando López Parra 2012)

Elaboración: Propia

Se pueden reconocer iniciativas valiosas, que manifiestan el empeño de la Organización en dedicar sus esfuerzos para incorporar el tema de responsabilidad social desde su relación con la sociedad, la comunidad a la que pertenece y el medio ambiente, pero principalmente con su compromiso hacia la calidad de vida de las personas que pertenecen a la empresa y su desarrollo; así lo veremos reflejado en los resultados del estudio.

Capítulo sexto

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- Las nuevas condiciones del mercado generaron un contexto que permitió a la Responsabilidad Social empresarial posicionarse como una importante opción para mejorar la productividad y la competitividad. Sin embargo lo expuesto hasta aquí, aunque no existe todavía una definición universal sobre responsabilidad social empresarial, muestra que si hay tendencias claras sobre su comprensión como lo muestran las definiciones que se citan en el Capítulo 2, y estas han hecho posible que se tenga un referente para aplicarlo en las empresas.
- Este debate que tiene una lista importante de dialogantes que se dirime en términos teóricos con el apareamiento de las teorías modernas del *management* que darán un giro al enfoque de la Responsabilidad Social empresarial, pero sobre todo tendrá consecuencias prácticas más hondas por la amplitud con la que las empresas asumen esta visión.
- La presente revisión deja ver que, como en otros aspectos del sistema económico, América Latina es escenario de la práctica empresarial en tanto que la reflexión sobre la dirección de la empresa y sus asuntos estratégicos se encuentra en los países desarrollados.
- La responsabilidad de la empresa va más allá del cumplimiento de la ley y la exigencia del mercado, debe aportar beneficios a sus colaboradores y a la comunidad cumpliendo éticamente con la formación de sus empleados, progreso en su vida personal, familiar y social, ofreciendo buenas condiciones laborales y de salud a las personas que son parte de la organización.
- Dejando a un lado el interés individual de las empresas para insertar a su gestión prácticas socialmente responsables en todos los ámbitos de su competencia, y especialmente en la calidad de vida de sus trabajadores, el fruto de esta decisión

se verá reflejado en los resultados que obtengan en corto, mediano o largo plazo. Estos resultados incluyen desde una mejor imagen, hasta compromiso y fidelidad de sus empleados, los mismos que manifestarán su satisfacción en una mejora de la productividad, una mejora de la cultura organizacional y disminución de riesgos a nivel general (con excepción de los riesgos externos que son ajenos a la gestión de la empresa). El buen resultado dependerá del modelo de responsabilidad de la empresa implementado y de la ética de sus responsables en hacerlo cumplir.

- La calidad de vida en el trabajo depende de muchos factores, tanto individuales como factores que son dados desde la empresa y su planificación en torno al tema, por lo tanto podemos encontrar dos aristas desde donde analizar el tema, desde lo individual, al tomar en cuenta cómo se siente el empleado dentro de la empresa, cómo es su relación con su equipo de trabajo, y qué hace la empresa desde su planificación para proveer calidad de vida a sus colaboradores, qué beneficios y oportunidades de superación genera a cada uno de ellos.
- Finalmente, se concluye que la implementación de un proceso de Responsabilidad Social empresarial y mecanismos como la Calidad de Vida interna en el Trabajo implica la inversión de capital adicional al proyectado al iniciar la operación de una empresa y en muchos casos costos adicionales que requieren un endeudamiento a corto o mediano plazo (dependiente el tamaño de cada empresa), siendo esto un factor limitante para algunos Directivos al momento de decidir si deben o no incorporar este modelo de gestión y alinearlos en su operación habitual, sin embargo, los resultados a largo plazo han demostrado, como es el ejemplo del caso de estudio, que al fortalecer la eficiencia organizacional con programas que aporten externa e internamente, dicha inversión será cubierta y en tiempos de crisis, la inversión dedicada a sus grupos de interés, será respaldada con su compromiso y entrega, permitiendo sostener la empresa en escenarios complicados, así, una empresa que invierte en sus trabajadores está invirtiendo de manera indirecta en sus clientes y esto se ve claramente reflejado en el nivel de servicio.

Los clientes a su vez buscarán la empresa que mejor haya cumplido con sus expectativas.

- Esta investigación no está terminada, se considera como una aproximación al estudio de Calidad de Vida interna en el Trabajo a través de implementación de Responsabilidad Social empresarial como uno de sus mecanismos para su práctica, y lo que pretende ser es una fuente para futuras investigaciones en el tema.

6.2. Recomendaciones

- La empresa ha ejecutado diversas acciones a efectos de mostrarse socialmente responsable y alineada a los objetivos de su matriz. Sin embargo, la percepción de sus trabajadores demuestra que existen algunos factores en los que la compañía debe enfocar sus esfuerzos. Es recomendable para la firma enfocar su gestión de responsabilidad social hacia mejorar la apreciación de sus trabajadores hacia la relación entre el nivel de sueldos y salarios frente a las responsabilidades adquiridas y funciones realizadas.
- La visión de sus máximas autoridades, precursoras de las políticas de responsabilidad social en la firma, no es coincidente en su totalidad con la percepción de los trabajadores sobre la implementación y resultados que tienen las citadas políticas. Por tal motivo, es importante concienciar a las autoridades sobre las debilidades que puede mantener ACE Seguros S.A. (CHUBB) en la aplicación de estrategias de responsabilidad social. Este particular se evidencia especialmente en aspectos de evaluación de una remuneración justa y en posibilidades de desarrollo personal, que son críticas desde el punto de vista del empleador, y no son consideradas como debilidades por parte de la administración.
- A pesar de la existencia de reglamentación de índole gubernamental que está relacionada con la aplicación de herramientas de RSE (particularmente por parte del Municipio de Quito), dichas normas no tienen una implicación nacional relevante a menos que se circunscriban a los ámbitos laborales y/o ambientales, en los cuales existe un componente punitivo de obligatorio cumplimiento.

Tampoco se ha evidenciado incentivos (tributarios, laborales, entre otros) que estimulen a las firmas a adoptar estrategias socialmente responsables. Se considera necesario trabajar en la generación, masificación y fortalecimiento de la adopción de RSE en las empresas en el país, para lo cual una alternativa sería la generación de una norma especializada que facilite e impulse el acogimiento a iniciativas de RSE.

- Es importante considerar que la RSE no es un criterio de evaluación fijo; en otras palabras, su análisis requiere ser constantemente actualizado y monitoreado con el objetivo de garantizar su correcta implementación, un adecuado estudio del presupuesto a asignar, sus debilidades y sus aciertos. Simultáneamente, se recomienda difundir los principales proyectos y resultados que tiene esta estrategia de RSE, como un mecanismo propicio para incrementar su valor de marca, reputación, fidelización y competitividad en el mercado de los seguros, tomando como ejemplo el caso de estudio seleccionado para esta investigación, además de la Memoria de Sostenibilidad que publican las empresas.
- La presente tesis ha adoptado una visión específica de RSE que permitió analizar la realidad de ACE Seguros S.A. (CHUBB), en cuanto a la evaluación de la calidad de vida en el trabajo. No obstante, como se mencionó durante la revisión teórica, la RSE es un concepto multidimensional, dinámico y adaptable. Por este motivo, se recomienda que la empresa genere otros mecanismos de evaluación similares al presente análisis para valorar otros componentes de la RSE, como la auto-sostenibilidad y el impacto ambiental de su gestión, la atención al cliente externo o a otros stakeholders, entre otros, recalando nuevamente, que deben ser adicionales a la Memoria de Sostenibilidad que publica la empresa.

Bibliografía

- Acción Empresarial. «El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo. Santiago de Chile.» *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo. Santiago de Chile.* http://www.javeriana.edu.co/documents/245769/3057616/El_ABC_de_la_RSE_en_Chile_y_el+mundo_2003.pdf/823c876b-779d-4a7b-b78a-6d6043815c63, 2003.
- Alvarado, Alejandro. «RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PERCIBIDA DESDE UNA PERSPECTIVA SOSTENICÉNTRICA, Y SU INFLUENCIA EN LA REPUTACIÓN DE LA EMPRESA Y EN EL COMPORTAMIENTO DEL TURISTA.» Valencia: Universitat de València, 2008.
- Alvear, Camila. «Temas fundamentales de Responsabilidad social.» *Temas fundamentales de Responsabilidad social*, 2014: 18.
- Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara. *La responsabilidad social de la empresa en América Latina.* Washington, D.C: Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo, 2011.
- Balestrini, M. *Estudios Documentales, Teóricos, Análisis de Discurso y las Historias de Vida: una propuesta metodológica para la elaboración de sus proyectos. (2a. ed.).* Caracas: Consultores Asociados. Servicio Editorial., 2003.
- Berelson. *Content Analysis in Communication Research.* Free Press, Glenco, 1952.
- Bowen, Howard. *Responsabilidades sociales del hombre de negocios. En Paladino, M. La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva.* Argentina: Ariel, 2004.
- Canessa, Giuliana y Cuba, Carmen. *Indicadores de RSE.* Lima: 1ra edición, 2006.
- Capriotti Peri, Paul y Schulze Lepe, Francisca. *Responsabilidad Social Empresarial.* Santiago: Colección Libros de la Empresa EXECUTIVE Business School, 2010.
- CENTRARSE. «www.centrase.org.» 2006. http://centrase.org/?page_id=11 (último acceso: 2016).
- Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano.* Editora McGraw-Hill. 3ª edición, 2009.
- CHUBB. *CHUBB.* 2017. <https://www2.chubb.com/ec-es/>.

- Comisión de las Comunidades Europeas. *Comunicación de la comisión al Parlamento europeo, al Consejo Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, 2001.
- Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social. *Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social*. 2017. www.redceres.org.
- Constitución de la República del Ecuador. *Asamblea Nacional del Ecuador*. 2008. <http://www.asambleanacional.gob.ec/es> (último acceso: 2016).
- Corresponsables. *Anuario Corresponsables 2017*. <http://ecuador.corresponsables.com/>, 2017.
- Cuesta, Marta de la. *La responsabilidad social de las empresas: compromisos y buenas prácticas en materia de RSC. Jornadas de Economía Alternativa y Solidaria*. Bilbao: BBK, 2005.
- Curto Grau, Marta. *La Responsabilidad Social Interna de las empresas. Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. N°16*. Barcelona: Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 2012.
- Da Silva, Marinalva. *Tesis Doctoral: Nuevas perspectivas de la CVL y sus relaciones con la Eficacia Organizacional*. Barcelona: Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona., 2006.
- Deslauriers, J.P. *Recherche qualitative*. Montreal: McGraw-Hill éditeurs., 1991.
- Distrito Metropolitano de Quito. *La Ordenanza Metropolitana de Responsabilidad Social en el Distrito Metropolitano de Quito*. Ordenanza Municipal N°0333, Quito: www7.quito.gob.ec, 2011.
- Donaldson y Preston. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. The Academy of Management Review. Academy of Management , 1995.
- Drucker, Peter. *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. . El Ateneo Editorial. 6ª. Edición., 1984.
- Dyer, Jim S. and Hoffenberg M. *Evaluating the Quality of Working Life: Some Reflections on Production and Cost and a Method for Problem Definition, in Quality of Working Life: Problems, Prospects and State of Art*. L.E. Davis and A.B. Cherns (eds.). New York, 1975.

- Hupperts, Pierre. *Responsabilidad Social Empresaria: Comunicación y cooperación en las áreas de la RSE*. Buenos Aires: Valletta, 2005.
- ISO 26000:2010. «ISO Online Browsing Platform.» 2010-2011. <https://www.iso.org> (último acceso: 2017).
- J.M. Lozano. *Ética y Empresa*. Madrid: Editorial Trotta, 1999.
- Khagram, Sanjeev. *Ponga Orden a La Información Social de su Empresa*. Santiago - Chile: Harvard Business Review (Ed. en Español), 2004.
- Kollmann, T. & Suckow, C. *The corporate brand naming process in the net economy*. Qualitative Market Research: An international Journal, 2007.
- Krippendorf, K. *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona: Piados, 1990.
- Levy, L., y Anderson, L. *La tensión psicosocial. Población, ambiente y calidad de vida*. México: Manual Moderno, 1980.
- Librizzi, Florencia. «Derechos humanos y Empresas.» *Revista Ekos*, 2015: 180.
- Lima Bandeira Mariana y Fernando López Parra. *Proyecto "Alianza para el Desarrollo Iniciativas de Reducción de la Pobreza Eficientes y Sostenibles a Través de una Cooperación Innovadora entre ONG, PERSONAS, Sector Público y Universidades del Ecuador"*. Consultoría para el levantamiento de información. CERES – Fundación Codespa, 2012.
- Mary Jo Hatch, Majken Schultz. "Bringing the corporation into corporate branding", *European Journal of Marketing*, Vol. 37. <https://doi.org/10.1108/03090560310477654>, 2003.
- Mcenally, M.R. y De Chernatony, L. *The evolving nature of branding: Consumer and managerial considerations*. Academy of Marketing Science Review, 1999.
- . *The evolving nature of branding: Consumer and managerial considerations*. Academy of Marketing Science Review, 1999.
- Memoria de Sostenibilidad CHUBB Seguros Ecuador S.A./ACE Seguros. *Memoria de Sostenibilidad CHUBB Seguros Ecuador S.A.* Quito: Tama Ediciones, 2016.
- Mirones, Miguel. *Responsabilidad Social Corporativa. CEOE-CEPYME*. Cantabria, Santander:
http://www.academia.edu/2356336/Responsabilidad_Social_Corporativa._CEOE-CEPYME_Cantabria_Santander_2011_54_p%C3%A1gs, 2011.

- Moliner, Miguel Ángel. *Marketing social: La gestión de las causas sociales*. Editorial ESIC, 1998.
- Pagani-Tousignant, Celina. *Gobierno y RSE, ¿qué hacer?. Planes y Resultados*. Ecuador: Revista Ekos Negocios, 2015.
- Pardinas, F. *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Introducción elemental (16ª. ed.)*. México: Siglo XXI Editores, 1976.
- Paredes, Pablo Lucio. *La revolución ciudadana: Tanto... para tan poco... Tanto dinero, poder, esfuerzo y propaganda...* . Ecuador: Editoriales Nacionales, 2012.
- Plan Nacional del Buen Vivir. *Plan Nacional del Buen Vivir*. 2013. <http://buenvivir.gob.ec/> (último acceso: 2016).
- Polo, Juan. *Memoria para optar al grado de Doctor, La Responsabilidad Social corporativa de las grandes empresas españolas con presencia en América Latina: Modelos de actuación*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2009.
- Poza de la, J., & Prior. *Calidad de vida en el trabajo. Un estudio empírico*. Madrid: En Libro de Simposios. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Pag. 470- 476, 1998.
- PricewaterhouseCoopers, SAM Group. *The Sustainability Yearbook 2006, Insights from SAM's Sustainability Research and PWC's Approach to Governance, Risk and Compliance*. New York, 2006.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. «Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.» *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. 2016. <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html> (último acceso: 2016).
- R.E. Freeman. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Press, 1984.
- Revista EKOS. «Revista Ekos.» *Revista Ekos*. 2012. <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=965> (último acceso: Diciembre de 2016).
- Revista Líderes . «De las acciones filantrópicas a una gestión de desarrollo sostenible.» *Revista Líderes* , 2017.
- Revista Líderes. «Los planes de responsabilidad social aún no son una prioridad.» *Líderes*, 2017.

- Reyna, Juan y Leal Valeria. *La Responsabilidad Social Corporativa se comunica*. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/664/La%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%20se%20comunica.htm>., s.f.
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, Décima Edición, 2004.
- Roberto Hernández Sampieri. *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, Sexta edición, 2014.
- Rodríguez, Daponte Rocío. *La responsabilidad social empresarial. Un acercamiento a la realidad empresarial de Galicia*. . dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2751754.pdf, 2008.
- Sampieri, R. Hernández. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill, 2006.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo | Ecuador*. 2016. www.senplades.gob.ec (último acceso: 2016).
- Smidts, Pruyn and Van Riel. *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification*. . *Academy of Management Journal*, 29(5). , 2001.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. http://www.superbancos.gob.ec/practg/p_index. 2017. <http://www.superbancos.gob.ec> (último acceso: 2017).
- Torresano, Mónica. *Estudio de Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador*. IDE Business School, 2012.
- Vargas, José. *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores*. <http://mapeo-rse.info>, Santiago de Chile: CEPAL, 2006.
- Vives, Antonio y Peinado-Vara Estrella. *La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Fondo Multilateral de Inversiones/Banco Interamericano de Desarrollo*. www.fomin.org.com, 2011.
- Walton, Richard. *Quality of working life: what is it?* . *Sloan Management Review*. Vol. 15, pag. 11-21, 1973.
- Wood, D. *Corporate social performance revisited*. *The Academy of Management Review*. 1991.
- World Business Council Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility. The WBCSD's Journey*, 2002.

Anexos

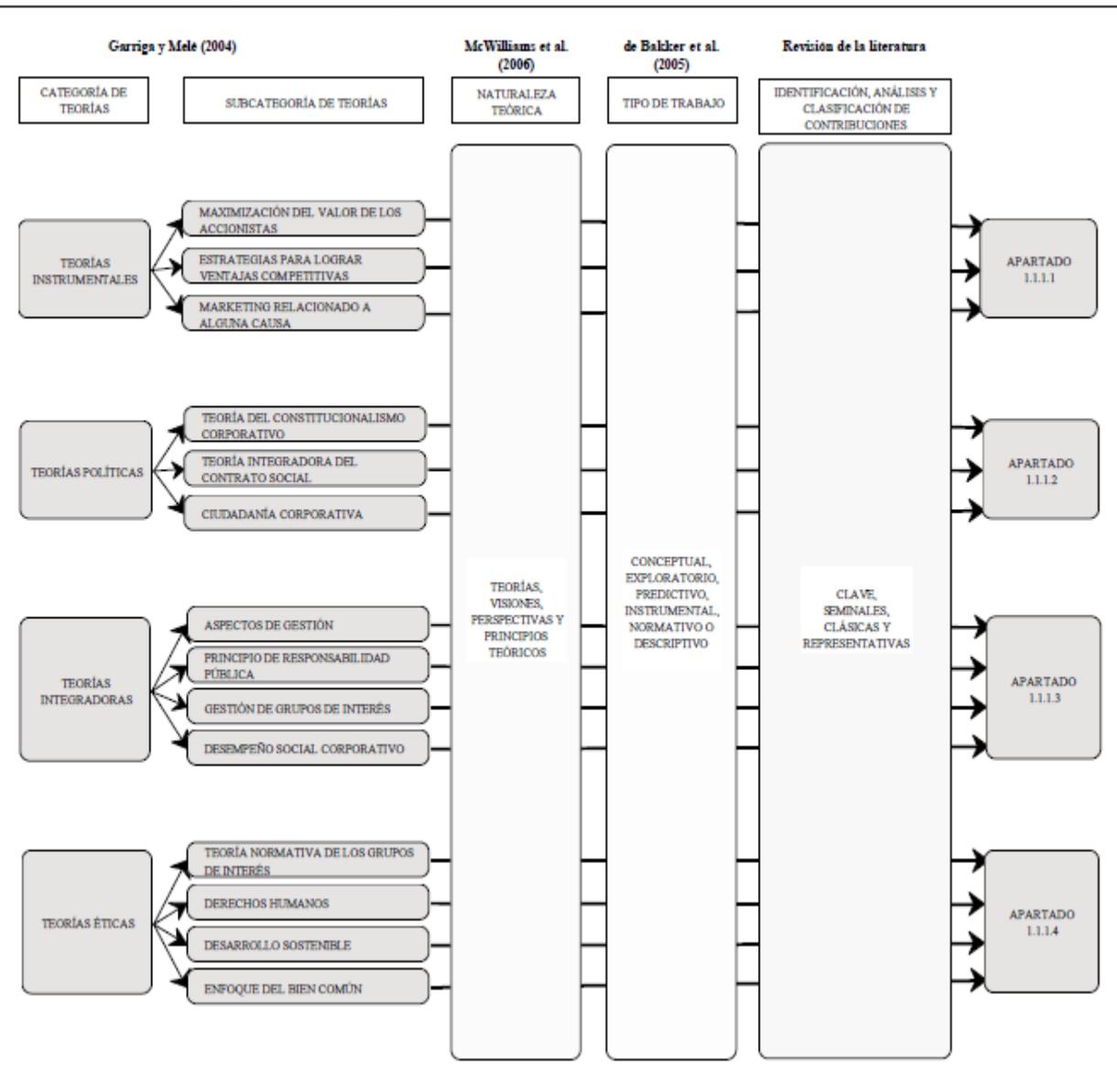
Anexo 1: Contribuciones selectas al debate de la Responsabilidad Social Empresarial

Fuente: Alvarado, 2008: 44.

		ORIENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL			
Maximización de utilidades: visión para de maximización de utilidades		visión concretada de maximización de utilidades	visión de la atención social	Servicio a la comunidad visión de servicio a la comunidad	
E T A P A S	Nuevo milenio 2000 -	Johnson, 2003	Luo & Bhattacharya, 2006 Husted & Salazar, 2006 Swanson, 2005 Maignan & Ferrel, 2004 van Marrewijk, 2003 McWilliams & Siegel, 2001 Baron, 2001	Lichtenstein, Drumwright & Braig, 2004 San & Bhattacharya, 2001	Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2005
	Desarrollo de temas alternativos 1990-1999	Fieser, 1996	Donaldson & Preston, 1995	Henriques & Sadosky, 1999 Creyer, 1997 Brown & Dacin, 1997 Wood & Jones, 1995 Swanson, 1995 Shrivastava, 1995 Polonsky, 1995 Hart, 1995 Clarkson, 1995 Smith, 1994 Wood, 1991(b) Fombrun, 1990 y 2000	Carroll, 1994 Carroll, 1991
	Investigación y temas alternativos 1980-1989	Baumol & Blackman, 1991 Blake & Stevenson, 1990		Verelstijnen & Meenen, 1988 Robin & Reidenbach, 1987 Epstein, 1987 Wartick & Cochran, 1985 Strand, 1983 Freeman, 1983 Dalton & Cozier, 1982 Tuzzolino & Amarni, 1981 Jones, 1980 y 1995	Carroll, 1983 Carroll, 1981
	Proliferación de definiciones 1970-1979	Friedman, 1978 Wallich, 1972		Zemtek, 1979 Armstrong, 1977 Fitch, 1976 Sethi, 1975 Preston & Post, 1975 Backman, 1975 Ackerman, 1975 Eells & Walton, 1974 Votaw & Sethi, 1973 Eilbert & Parker, 1973 Manne, 1972 Steiner, 1971 Sammelson, 1971 CED, 1971 Johnson, 1971 Heald, 1970	Carroll, 1979
	Expansión de la literatura 1960-1969	Carr, 1968 Friedman, 1962		Walton, 1967 Davis & Blomstrom, 1966 McGuire, 1963 Frederick, 1960 Davis, 1960, 1967, 1973	
	Inicio de la era moderna 1950-1959	Rostow, 1959 Levin, 1958	Parsons, 1959	Drucker, 1954 Bowen, 1953	
	Referencias tempranas 1930-1949	Kreps, 1940* y/o 1962 Berle, 1931 y 1932		Barnard, 1938	
	Informal Antes de 1930			Clark, 1919, 1926	

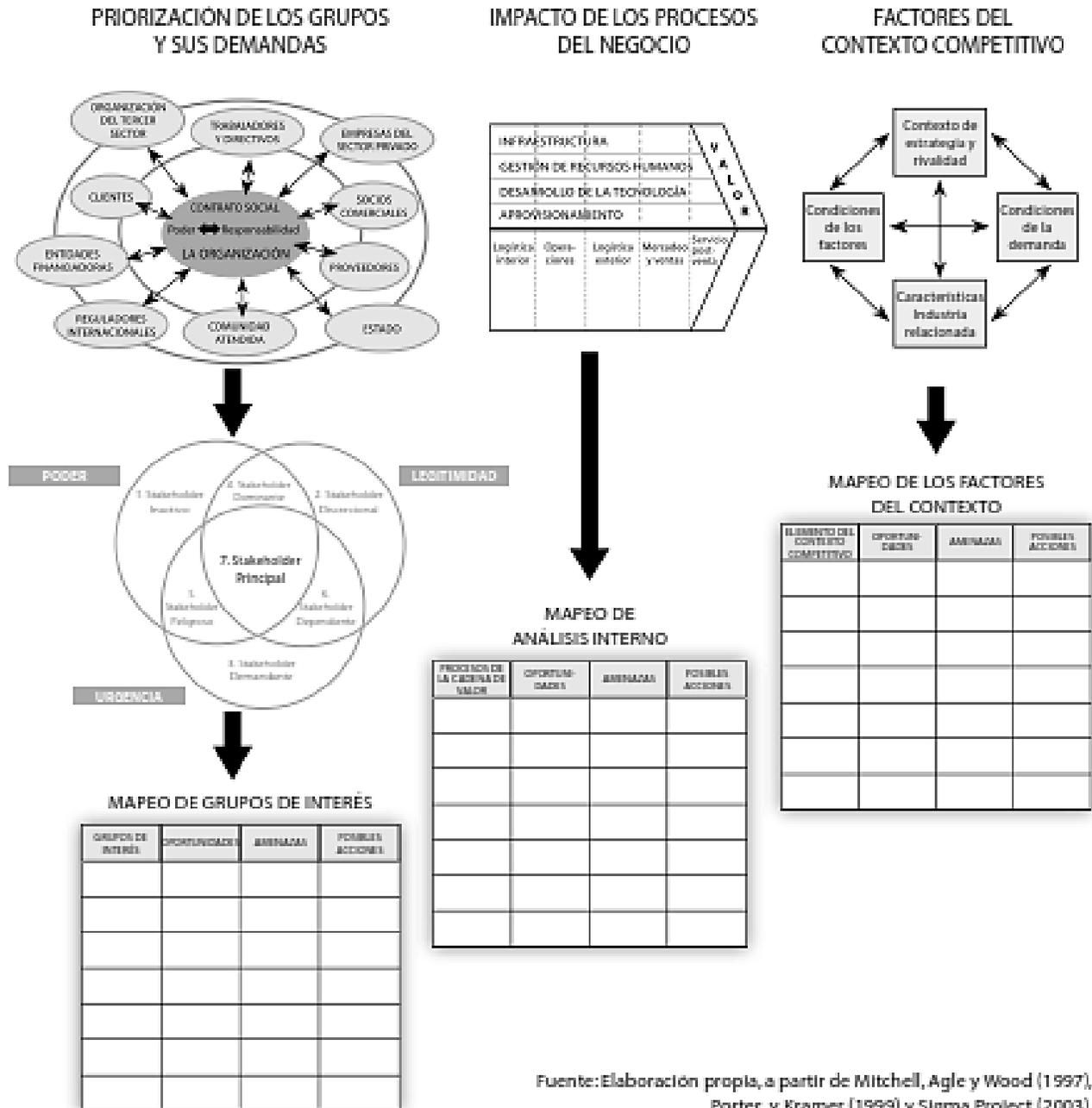
Anexo 2: Lógica de integración de las clasificaciones seleccionadas

Fuente: Alvarado, 2008: 49.



Anexo 3: Articulación de diversos instrumentos de Gestión para la alineación de las iniciativas de RSE

Fuente: Del Castillo en Vives y Peinado Vara, 2011: 238



Fuente: Elaboración propia, a partir de Mitchell, Agle y Wood (1997), Porter y Kramer (1999) y Sigma Project (2003).

Anexo 4: Encuesta realizada a los empleados de ACE Seguros S.A.

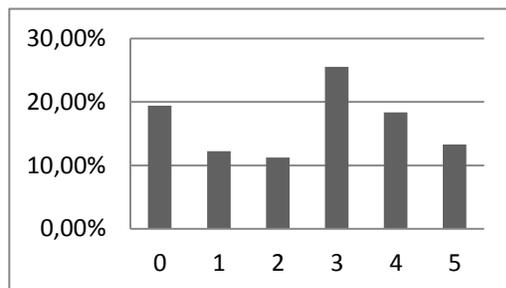
RESULTADOS CUESTIONARIO AL PERSONAL DE ACE SEGUROS S.A.

Tipo de evaluación: 0 corresponde a nunca y 5 corresponde a siempre

BALANCE ENTRE TRABAJO Y VIDA:

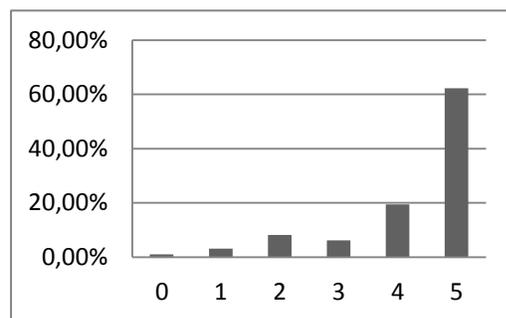
Los requerimientos de trabajo interfieren continuamente con mi tiempo de ocio

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	19,39%	Total	98
1	12,24%	Suma	246
2	11,22%	Promedio	2,51
3	25,51%	Mínimo	2
4	18,37%	Máximo	3
5	13,27%		



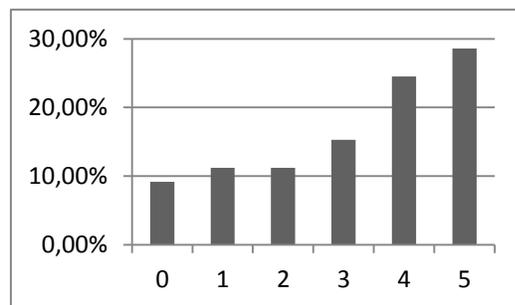
Estoy de acuerdo con la duración de mi jornada de trabajo

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	1,02%	Total	98
1	3,06%	Suma	418
2	8,16%	Promedio	4,27
3	6,12%	Mínimo	1
4	19,39%	Máximo	5
5	62,24%		



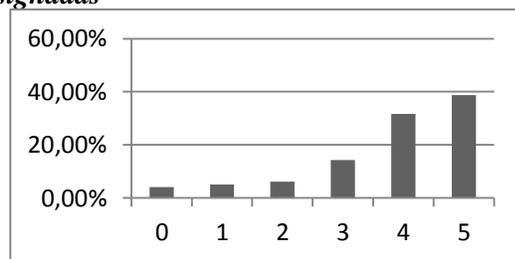
Mi horario de trabajo me permite realizar actividades personales fuera del horario de trabajo

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	9,18%	Total	98
1	11,22%	Suma	314
2	11,22%	Promedio	3,20
3	15,31%	Mínimo	0
4	24,49%	Máximo	5
5	28,57%		



Mi horario de trabajo me permite cumplir con todas mis tareas asignadas

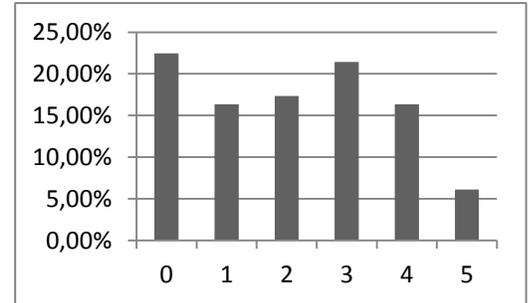
Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	4,08%	Total	98
1	5,10%	Suma	373
2	6,12%	Promedio	3,81
3	14,29%	Mínimo	0



4	31,63%	Máximo	5
5	38,78%		

Las ocasiones en las que tengo la necesidad de llevar trabajo a casa se presenta

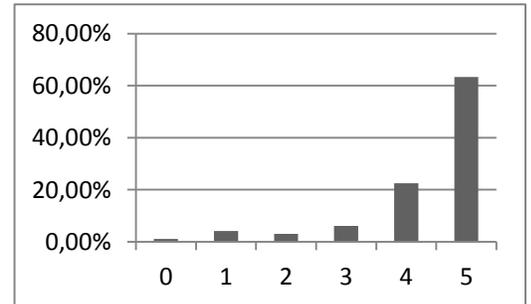
Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	22,45%	Total	98
1	16,33%	Suma	207
2	17,35%	Promedio	2,11
3	21,43%	Mínimo	5
4	16,33%	Máximo	0
5	6,12%		



RELEVANCIA SOCIAL Y VIDA LABORAL

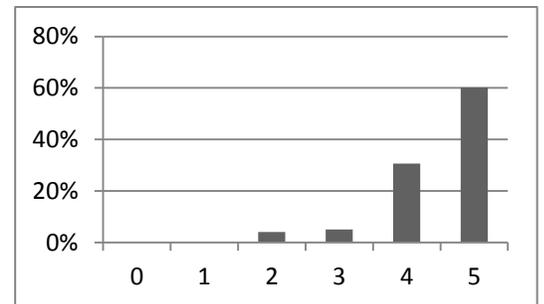
Reconozco la responsabilidad social de mi empresa en la comercialización de los productos, el trato a la naturaleza y el trato a sus empleados

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	1,02%	Total	98
1	4,08%	Suma	426
2	3,06%	Promedio	4,35
3	6,12%	Mínimo	0
4	22,45%	Máximo	5
5	63,27%		



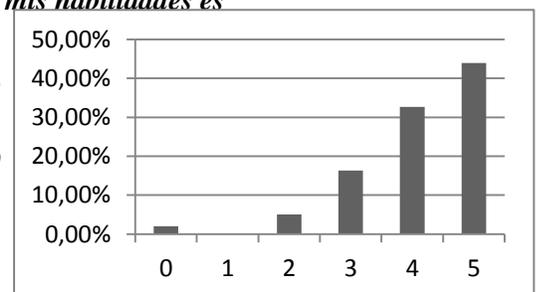
Mi grado de satisfacción por trabajar en esta empresa

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	0%	Total	98
1	0%	Suma	438
2	4,08%	Promedio	4,47
3	5,10%	Mínimo	0
4	30,61%	Máximo	5
5	60,20%		



Mi grado de satisfacción por el uso que hago en este trabajo de mis habilidades es

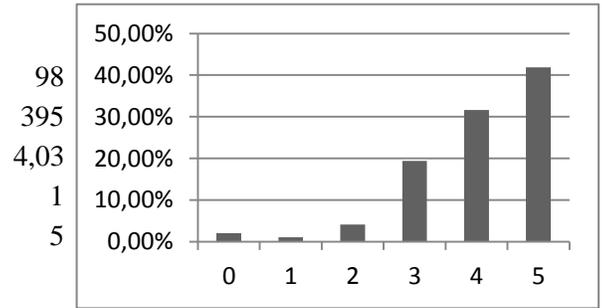
Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	2,04%	Total	98
1	0%	Suma	401
2	5,10%	Promedio	4,09
3	16,33%	Mínimo	1
4	32,65%	Máximo	5



5 43,88%

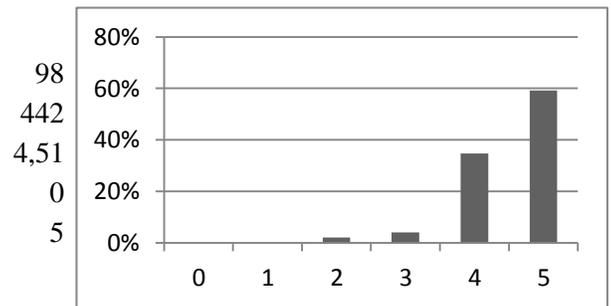
Me siento motivado cada día para realizar mi trabajo

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas
0	2,04%	Total
1	1,02%	Suma
2	4,08%	Promedio
3	19,39%	Mínimo
4	31,63%	Máximo
5	41,84%	



Me siento identificado con los objetivos de la institución

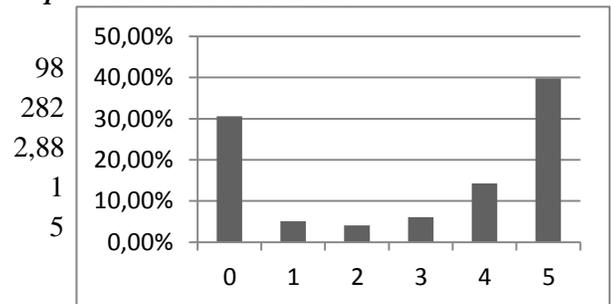
Respuesta	Porcentaje	Estadísticas
0	0%	Total
1	0%	Suma
2	2,04%	Promedio
3	4,08%	Mínimo
4	34,69%	Máximo
5	59,18%	



INTEGRACIÓN SOCIAL EN EL TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN

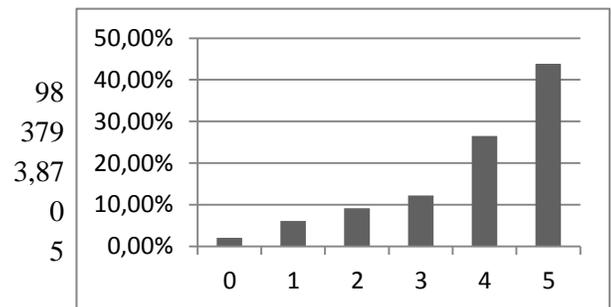
En mi lugar de trabajo hay prejuicios de raza, género, edad o posición socio económica

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas
0	30,61%	Total
1	5,10%	Suma
2	4,08%	Promedio
3	6,12%	Mínimo
4	14,29%	Máximo
5	39,80%	



En mi lugar de trabajo fomentan la igualdad

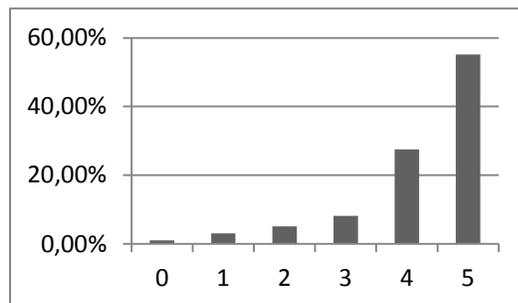
Respuesta	Porcentaje	Estadísticas
0	2,04%	Total
1	6,12%	Suma
2	9,18%	Promedio
3	12,24%	Mínimo
4	26,53%	Máximo
5	43,88%	



Cuando se me presentan problemas en el trabajo, recibo muestras de solidaridad por parte de mis compañeros

Respuesta	Porcentaje
0	1,02%
1	3,06%
2	5,10%
3	8,16%
4	27,55%
5	55,10%

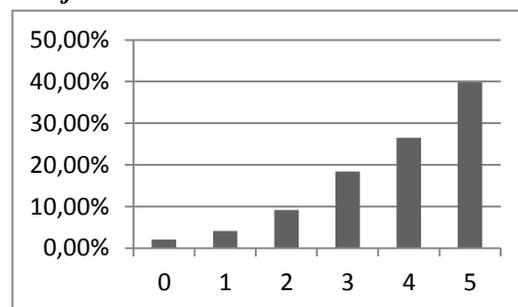
Estadísticas	
Total	98
Suma	415
Promedio	4,23
Mínimo	0
Máximo	5



Mi jefe inmediato muestra interés por la Calidad de Vida de sus trabajadores

Respuesta	Porcentaje
0	2,04%
1	4,08%
2	9,18%
3	18,37%
4	26,53%
5	39,80%

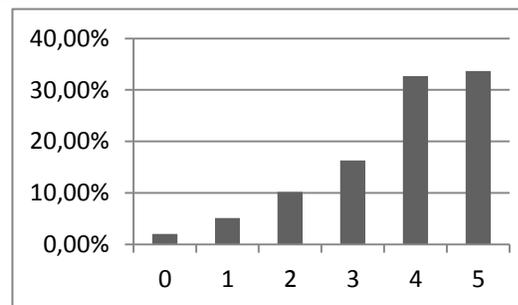
Estadísticas	
Total	98
Suma	375
Promedio	3,83
Mínimo	0
Máximo	5



Mi jefe inmediato se interesa por la satisfacción de mis necesidades

Respuesta	Porcentaje
0	2,04%
1	5,10%
2	10,20%
3	16,33%
4	32,65%
5	33,67%

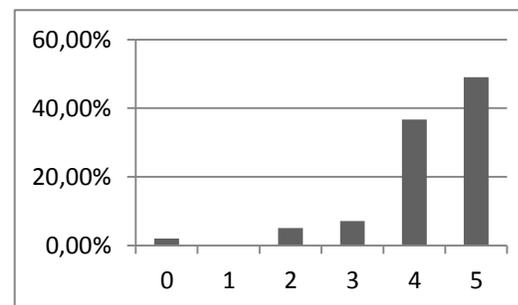
Estadísticas	
Total	98
Suma	366
Promedio	3,73
Mínimo	0
Máximo	5



Obtengo ayuda de mis compañeros para realizar mis tareas, cuando tengo dificultad para cumplirlas

Respuesta	Porcentaje
0	2,04%
1	0%
2	5,10%
3	7,14%
4	36,73%
5	48,98%

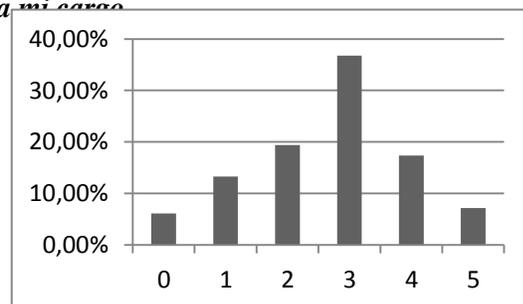
Estadísticas	
Total	98
Suma	415
Promedio	4,23
Mínimo	1
Máximo	5



REMUNERACIÓN JUSTA

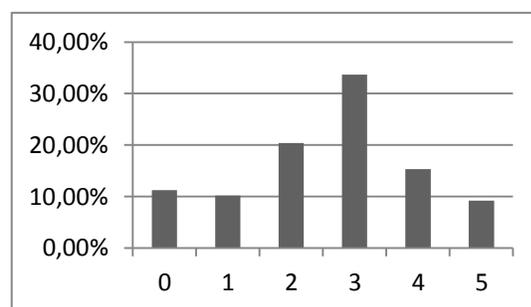
Considero que mi salario está acorde a las funciones asignadas a mi cargo

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas
0	6,12%	Total 98
1	13,27%	Suma 262
2	19,39%	Promedio 2,67
3	36,73%	Mínimo 0
4	17,35%	Máximo 3
5	7,14%	



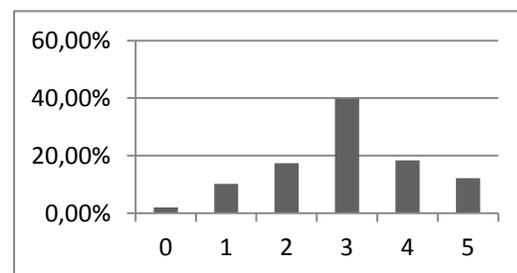
Considero que mi salario está acorde a mi preparación

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas
0	11,22%	Total 98
1	10,20%	Suma 254
2	20,41%	Promedio 2,59
3	33,67%	Mínimo 5
4	15,31%	Máximo 3
5	9,18%	



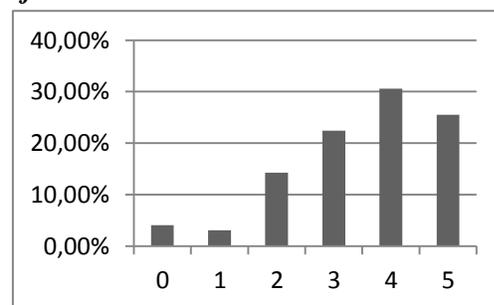
Considero que mi salario me permite contar con lo necesario para conservar la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas
0	2,04%	Total 98
1	10,20%	Suma 293
2	17,35%	Promedio 2,99
3	39,80%	Mínimo 0
4	18,37%	Máximo 3
5	12,24%	



Tengo la posibilidad de mejorar mi nivel de vida en base a mi trabajo en esta institución

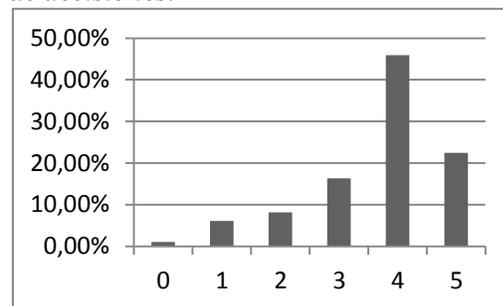
Respuesta	Porcentaje	Estadísticas
0	4,08%	Total 98
1	3,06%	Suma 342
2	14,29%	Promedio 3,49
3	22,45%	Mínimo 1
4	30,61%	Máximo 4
5	25,51%	



APERTURA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

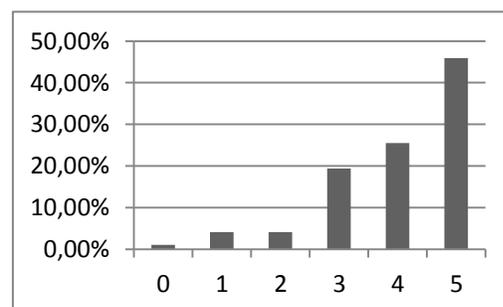
Considero que tengo el espacio para aportar con ideas en la toma de decisiones.

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	1,02%	Total	98
1	6,12%	Suma	360
2	8,16%	Promedio	3,67
3	16,33%	Mínimo	0
4	45,92%	Máximo	4
5	22,45%		



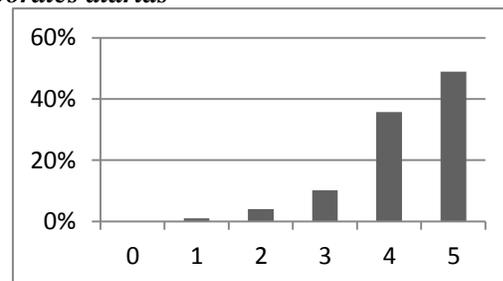
Cuento con el apoyo de mi jefe para resolver problemas y simplificar la realización de mis tareas

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	1,02%	Total	98
1	4,08%	Suma	394
2	4,08%	Promedio	4,02
3	19,39%	Mínimo	0
4	25,51%	Máximo	5
5	45,92%		



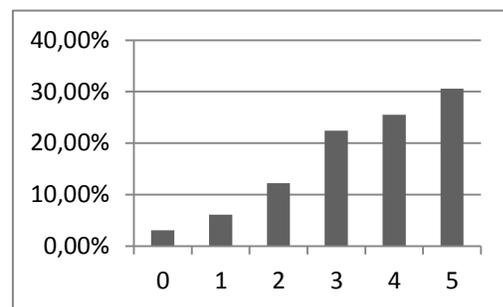
Disfruto usando mis habilidades y destrezas en las actividades laborales diarias

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	0%	Total	98
1	1,02%	Suma	419
2	4,08%	Promedio	4,28
3	10,20%	Mínimo	0
4	35,71%	Máximo	5
5	48,98%		



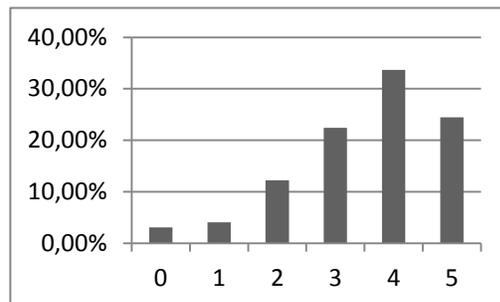
En mi institución se reconocen los esfuerzos de eficiencia y preparación con oportunidades de promoción

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	3,06%	Total	98
1	6,12%	Suma	346
2	12,24%	Promedio	3,53
3	22,45%	Mínimo	0
4	25,51%	Máximo	5
5	30,61%		



Considero que el puesto de trabajo que tengo asignado va de acuerdo con mi preparación académica y/o capacitación

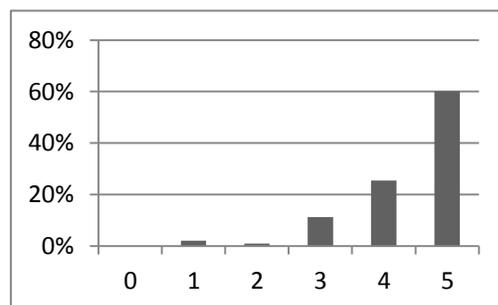
Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	3,06%	Total	98
1	4,08%	Suma	346
2	12,24%	Promedio	3,53
3	22,45%	Mínimo	0
4	33,67%	Máximo	4
5	24,49%		



CONDICIONES ADECUADAS QUE PROPORCIONEN SEGURIDAD Y BIENESTAR EN EL TRABAJO DIARIO

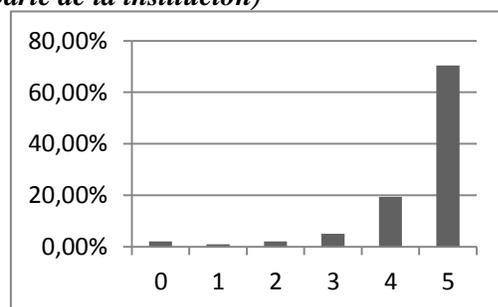
Cuento con condiciones físicas confortables, seguras y funcionales que minimicen los riesgos de enfermedades o accidentes en su lugar de trabajo.

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	0%	Total	98
1	2,04%	Suma	432
2	1,02%	Promedio	4,41
3	11,22%	Mínimo	0
4	25,51%	Máximo	5
5	60,20%		



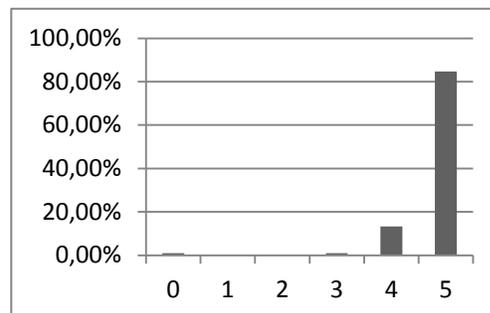
En mi trabajo se me realizan exámenes de salud periódicos (por parte de la institución)

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	2,04%	Total	98
1	1,02%	Suma	441
2	2,04%	Promedio	4,50
3	5,10%	Mínimo	0
4	19,39%	Máximo	5
5	70,41%		



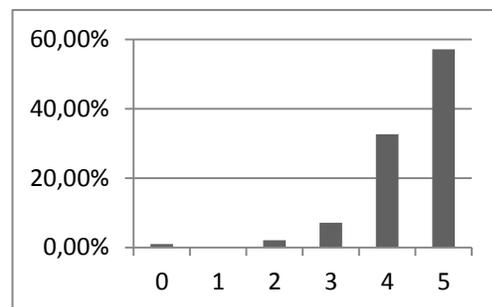
Cuento con la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de mis actividades laborales

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	1,02%	Total	98
1	0%	Suma	470
2	0%	Promedio	4,80
3	1,02%	Mínimo	1
4	13,27%	Máximo	5
5	84,69%		



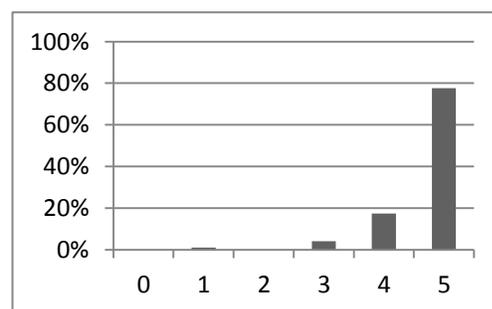
Considero que recibo en cantidad suficiente los insumos necesarios para la realización de mis actividades laborales

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas
0	1,02%	Total 98
1	0%	Suma 433
2	2,04%	Promedio 4,42
3	7,14%	Mínimo 1
4	32,65%	Máximo 5
5	57,14%	



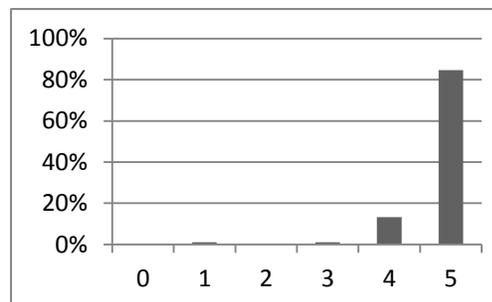
En este trabajo se respetan mis derechos laborales

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas
0	0%	Total 98
1	1,02%	Suma 461
2	0%	Promedio 4,70
3	4,08%	Mínimo 0
4	17,35%	Máximo 5
5	77,55%	



En mi trabajo cumplen con lo que la ley manda en relación a la normativa vigente

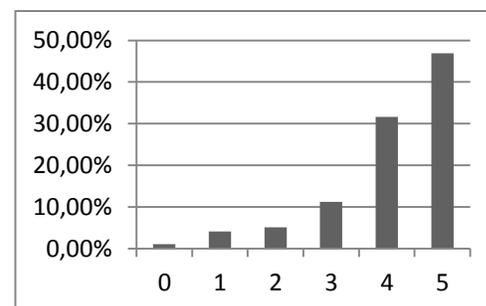
Respuesta	Porcentaje	Estadísticas
0	0%	Total 98
1	1,02%	Suma 471
2	0%	Promedio 4,81
3	1,02%	Mínimo 0
4	13,27%	Máximo 5
5	84,69%	



PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN

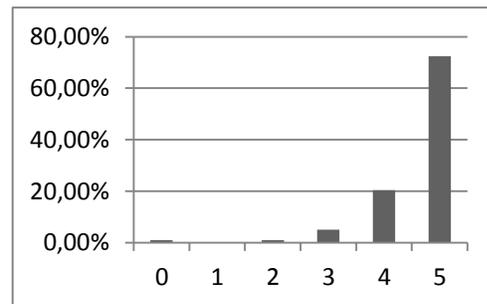
Cuento con la confianza para expresarme sin miedo ni represalias, y siempre de forma equitativa

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas
0	1,02%	Total 98
1	4,08%	Suma 401
2	5,10%	Promedio 4,09
3	11,22%	Mínimo 1
4	31,63%	Máximo 5
5	46,94%	



Conozco cuáles son mis derechos como trabajador

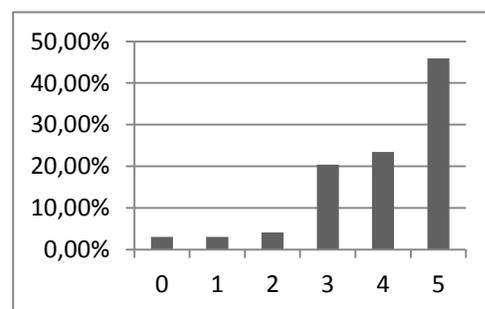
Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	1,02%	Total	98
1	0%	Suma	452
2	1,02%	Promedio	4,61
3	5,10%	Mínimo	1
4	20,41%	Máximo	5
5	72,45%		



OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN CONTINUA

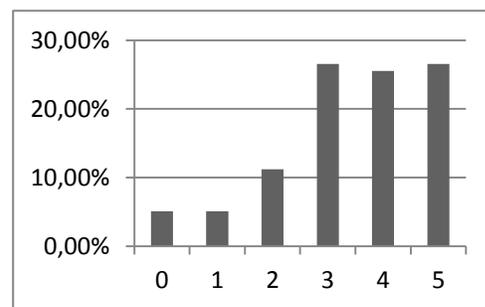
En mi empresa tengo a mi disposición capacitaciones para incrementar mis habilidades y conocimiento.

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	3,06%	Total	98
1	3,06%	Suma	388
2	4,08%	Promedio	3,96
3	20,41%	Mínimo	0
4	23,47%	Máximo	5
5	45,92%		



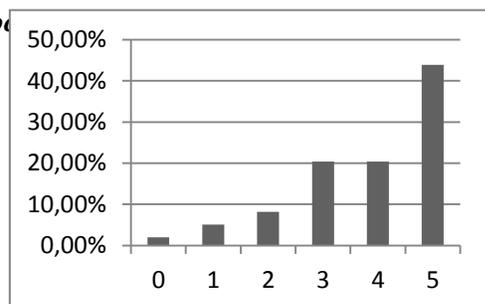
Considero que la oportunidad de ascensos está de acuerdo al rendimiento y capacidad del empleado

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	5,10%	Total	98
1	5,10%	Suma	335
2	11,22%	Promedio	3,42
3	26,53%	Mínimo	0
4	25,51%	Máximo	5
5	26,53%		



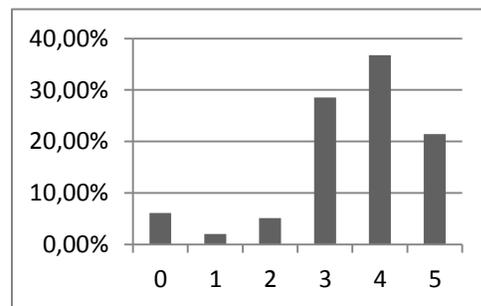
Considero que me encuentro en Igualdad de condiciones en los puestos de trabajo.

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	2,04%	Total	98
1	5,10%	Suma	376
2	8,16%	Promedio	3,84
3	20,41%	Mínimo	0
4	20,41%	Máximo	5
5	43,88%		



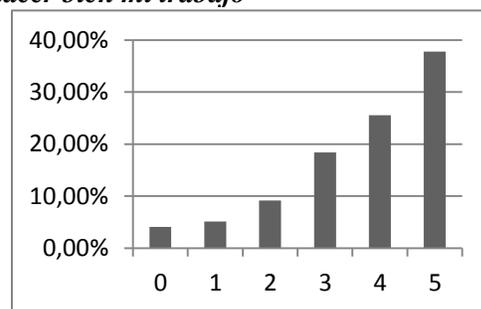
En mi institución se reconocen mis esfuerzos y mi preparación

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	6,12%	Total	98
1	2,04%	Suma	345
2	5,10%	Promedio	3,52
3	28,57%	Mínimo	1
4	36,73%	Máximo	4
5	21,43%		



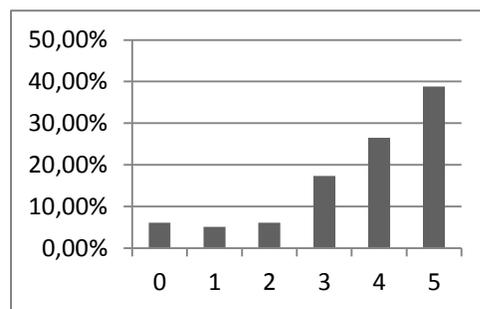
Recibo el reconocimiento de mi jefe inmediato, por el esfuerzo en hacer bien mi trabajo

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	4,08%	Total	98
1	5,10%	Suma	362
2	9,18%	Promedio	3,69
3	18,37%	Mínimo	0
4	25,51%	Máximo	5
5	37,76%		



Tengo las mismas oportunidades que los compañeros de mi categoría laboral, de acceder a cursos de capacitación

Respuesta	Porcentaje	Estadísticas	
0	6,12%	Total	98
1	5,10%	Suma	362
2	6,12%	Promedio	3,69
3	17,35%	Mínimo	1
4	26,53%	Máximo	5
5	38,78%		



Anexo 5: Entrevistas realizadas a Gerentes de ACE Seguros S.A.

ENTREVISTA No. 1

Objeto de Estudio: ACE Seguros S.A. – Chubb Seguros Ecuador S.A.

Organización: ACE Seguros S.A. – Chubb Seguros Ecuador S.A.

Entrevistado: Mónica Triviño, Vicepresidenta de Multilines y Gerente de Recursos Humanos

TRASCRIPTIÓN ENTREVISTA

Entrevistador: Tomando en cuenta que la RSE se presenta como factor diferenciador en la gestión habitual de la empresa, actuando siempre en mejores condiciones, no solo con el cliente externo, sino también con el cliente interno que está representado por sus colaboradores, Cómo describe ud la Calidad de Vida interna en el Trabajo; y cómo considera ud que es la calidad de vida dentro de la empresa?

Mónica Triviño:

Primero de manera general, como concepto la calidad de vida de un trabajador o como definición creo que está vista por un equilibrio entre lo que espero trabajador y lo que espero como persona, es decir que yo esté haciendo en mi trabajo algo que disfruto, que tenga proyección de crecer y que también tenga un espacio para desarrollarme como persona, o sea no solamente desde el punto de vista profesional o técnico, sino también desde el punto de vista de mis intereses personales. Así es como yo lo veo. Una empresa que le ofrece al colaborador esas oportunidades, le ofrece al trabajador una calidad de vida interna.

Entrevistador: entonces cómo se describiría en ACE?

Mónica Triviño: yo creo que en ACE y desde otra vez desde mi visión que puede ser una visión subjetiva porque soy de Recursos Humanos, si nos preocupamos por ofrecerle al colaborador esas oportunidades, es decir que hayan espacios en donde yo tenga la oportunidad de desarrollarme como colaborador, desde el punto de vista profesional y también como persona. Tratamos de brindar un ambiente de trabajo en donde yo me sienta libre, respetado, donde mi opinión pueda ser escuchada, que creo que está atado a esta

calidad de vida que yo creo; ahora, también estoy convencida de que todo depende de uno mismo, porque como empresa podemos brindar la oportunidad, pero yo también la debo tomar y también ahí somos respetuosos. Yo entiendo por ejemplo, si una persona no quiere participar de evento, lo respeto, porque cada quien quiere para sí mismo lo que cree que es mejor según lo que le gusta o disfruta, en ese sentido también hay respeto para esos espacios de decisión. Donde quiero estar y donde no quiero estar.

Entrevistador: Al ser ACE Seguros una empresa que adoptó políticas de RSE en su gestión, de qué manera considera ud que inciden las políticas de RSE en la CVT y qué métodos conoce ud que se han implementado para evaluar los programas de calidad de vida interna en el trabajo?

Mónica Triviño:

Yo siempre digo algo, que en lo personal es así. Toda decisión que tomamos como empresa obviamente siempre pensamos en los intereses de la empresa porque somos una organización que tiene un fin específico, pero también siempre pensamos en el interés del colaborador, y en como el colaborador pudiera sentirse en toda decisión que tomamos y nos toca mantener un equilibrio. Siempre lo hacemos así.

Cómo lo medimos?, lo medimos a través de la encuesta del Great Place to Work todos los años, donde el colaborador tiene un espacio para decir cómo se siente a nivel este clima laboral.

Entrevistador: Dado que la calidad de vida laboral engloba múltiples aspectos relacionados con el medio laboral, qué considera ud que se está realizando en la actualidad para mantener un estándar alto de CVT, por ejemplo, facilidades para fomentar el equilibrio vida personal/trabajo, la relación de la empresa con los trabajadores y canales de comunicación entre la empresa y el trabajador que se estén utilizando hoy?

Mónica Triviño: Hablando de canales de comunicación, nosotros somos una empresa de “Puertas abiertas”, podemos hablar y el tamaño de la empresa nos lo permite. Todos tenemos la oportunidad de hablar con los directivos en el momento que quieran, solamente hay que tener la iniciativa de hacerlo.

Desde el punto de vista más organizado, en procesos más formales de comunicación, hemos creado espacios como corporación, como por ejemplo el ACE Global Village, existe

el correo electrónico, el chat interno “Lync”, o sea creo que creamos las facilidades para comunicarnos.

Entrevistador: Y sobre las facilidades para fomentar el equilibrio vida personal/trabajo?

Mónica Triviño: Nosotros tenemos un plan de desarrollo para fomentar los espacios de vida personal; tenemos una realidad en la que ya en algunas áreas lo hemos estado midiendo este año, hemos hecho medición de cargas de trabajo en dos de las tres principales áreas (en relación al número de personas en la empresa), para verificar si la percepción de una alta carga laboral es real o es simplemente una percepción y hemos tratado de ir tomando medidas correctivas en caso en que sí hemos detectado exceso. En la mayoría de los casos no hemos encontrado exceso. Eso desde el punto de vista práctico – intangible.

Hemos estado trabajando, pero no lo hemos terminado de pensar bien todavía, en un programa para recordar nuestros beneficios como empleados, para que nosotros como colaboradores estemos conscientes o recordemos todo lo que tenemos y de acuerdo a eso también hicimos un estudio, como un Benchmarck para comparar con lo que ofrece nuestra competencia, o no necesariamente nuestra competencia de la industria de seguros, pero sí a nivel de nuestra competencia de Great Place to Work.

Estamos planteando algunas iniciativas guiadas por la flexibilidad laboral, que quiere decir esto?, esto sería tener espacios, días, momentos en que yo como colaborador puedo decidir venir o no venir, o venir a una hora y retirarme a una hora, es decir horarios flexibles. Ese tipo de cosas estamos planteando, porque además, está demostrado que la nueva generación que son los Millennials valoran mucho la flexibilidad, por encima inclusive del salario económico. Entonces estamos haciendo este tipo de estudios para ver si lo aplicamos desde el próximo año y dar este tipo de beneficios que no cuantificables, porque es fácil cuantificar cuánto te cuesta una hora de trabajo pero no tiene un impacto directo en nuestro estado de Pérdidas y Ganancias, pero sí un impacto directo en esa sensación del colaborador de tener esta libertad, por ejemplo, yo como madre sería beneficioso que todos los viernes yo pudiera irme a las 3 pm, claro que no necesariamente siempre lo voy a poder hacer, pero el día que pueda, no tengo que pedir permiso a nadie y me puedo ir sin que eso afecte a mis responsabilidades porque además trabajamos en un ambiente de

responsabilidad. Lo importante es cumplir, y compartir con mis hijos tiene un valor más grande que por ejemplo un aumento de USD 100.

Entrevistador: ¿Cómo considera ud que se relacionan la calidad de vida en el lugar de trabajo con el desempeño de los funcionarios y qué beneficio esperaría para la empresa considerando a la CVT como un factor diferenciador?

Mónica Triviño: Nosotros estamos convencidos de que a un mejor clima laboral, mejor calidad de vida, hay un mejor rendimiento del colaborador porque eso está asociado al compromiso.

Si yo me siento bien un lugar, estoy comprometida en ese lugar, y por lo tanto voy a dar todo lo que esté de mi parte para lograr una meta, eso no lo dudamos y hay encuestas eso. Hay análisis estadísticos que demuestran que mientras el clima laboral es mejor, los resultados son mejores.

Entrevistador: Qué recomendaciones considera pertinentes para un ejercicio pleno del mejoramiento de la calidad de vida interna en el trabajo?

Mónica Triviño: Un poco lo que hemos conversado, es decir que haya una sincera preocupación por la calidad de vida del trabajador de ACE, que toda decisión que se tome, sea pensando no solo en la empresa, sino también en la persona. No siempre vamos a poder decidir por la persona, pero considerar eso, porque si puedo tomar varias opciones, tomaré la que beneficie a los dos. Eso primero.

Segundo, crear espacios para desarrollo personal, espacios donde se pueda tener el desarrollo profesional, pero también espacio de crecimiento personal, que son espacios que además fomentan la camaradería, que conozcas más a las personas, que te identifiques más como un equipo, que se cree realmente unión.

Tercero, medirlo, porque lo que no se mide, no se puede mejorar. Hay que tener un indicador medible y objetivo, que me diga como estoy para saber a dónde voy, y qué es lo que los colaboradores están esperando, porque eso es algo que siempre va a estar cambiando.

ENTREVISTA No. 2

Objeto de Estudio: ACE Seguros S.A. – Chubb Seguros Ecuador S.A.

Organización: ACE Seguros S.A. – Chubb Seguros Ecuador S.A.

Entrevistado: Juan Diego Suárez, Gerente de Siniestros

TRASCRIPTIÓN ENTREVISTA

Entrevistador: Muchas gracias Juan Diego por su tiempo, quisiera que me ayude con unas preguntas en base a su conocimiento y experiencia.

Juan Diego Suárez: con gusto

Entrevistador: Tomando en cuenta que la RSE se presenta como factor diferenciador en la gestión habitual de la empresa, actuando siempre en mejores condiciones, no solo con el cliente externo, sino también con el cliente interno que está representado por sus colaboradores, Cómo describe ud la Calidad de Vida interna en el Trabajo; y cómo considera ud que es la calidad de vida dentro de la empresa?

Juan Diego Suárez:

Bueno, considero que la Calidad de vida de una persona, hablando de forma general, está basado en su bienestar, lo que involucra un sin número de aspectos a tomar en cuenta. Específicamente hablando de la calidad de vida dentro del trabajo podemos hablar de temas como horarios de trabajo y cargas de trabajo, el tiempo que destina a su familia, podemos hablar de su salud y cómo la empresa toma en cuenta que el trabajador esté en condiciones óptimas para ejercer sus actividades diarias, además de su preparación para ejercer sus funciones, capacitación y cómo se siente trabajando en la empresa.

En esta empresa considero que se toman en cuenta todas esos puntos que acabo de mencionar. Aquí siempre estamos pendientes del empleado, y hablo por mí cuando digo que es primordial que el empleado siempre se sienta bien en su puesto de trabajo, que tenga todo lo necesario para desenvolverse y que también cuente con tiempo para cuidar de su vida personal. También considero que hay espacios importantes para que todos tengan oportunidades de desarrollarse profesionalmente. Todo esto sin contar el aspecto económico, ya que hay muchas cosas más que tomar en cuenta que pueden ser inclusive de mayor valor para el empleado.

Entrevistador: Gracias por su respuesta, ahora, al ser ACE Seguros una empresa que adoptó políticas de RSE en su gestión, de qué manera considera ud que inciden las políticas de RSE en la CVT y qué métodos conoce ud que se han implementado para evaluar los programas de calidad de vida interna en el trabajo?

Juan Diego Suárez:

Considero que siempre se piensa en el trabajador. Ya llevo varios años trabajando aquí y estuve presente cuando empezaron con el tema de RSE, y el empleado siempre fue el eje para desarrollar todo lo que corresponde a esas nuevas prácticas.

Los programas de capacitación a pesar de que también son parte de las políticas regionales de la empresa, son más tomadas en cuenta aquí en las oficinas de Ecuador para el desarrollo de sus empleados. Tenemos la medición del Great Place to work, lo que nos da la oportunidad de ir midiendo los avances que justamente planteamos con la incursión de la RSE.

Entrevistador: Dado que la calidad de vida laboral engloba múltiples aspectos relacionados con el medio laboral, qué considera ud que se está realizando en la actualidad para mantener un estándar alto de CVT, por ejemplo, facilidades para fomentar el equilibrio vida personal/trabajo, la relación de la empresa con los trabajadores y canales de comunicación entre la empresa y el trabajador?

Juan Diego Suárez:

Considero que la comunicación es un tema que se destaca en esta empresa. Siempre nos hemos jactado de tener una política de puertas abiertas, inclusive antes de implementar la RSE en la empresa.

Creo que puedo hablar por la mayoría de los Gerentes cuando digo que mis puertas nunca estarán cerradas. Tengo una excelente relación con mi colaboradores y saben que siempre pueden venir a mí por un tema laboral y personal, inclusive, personas que no trabajan directamente conmigo.

Con respecto al equilibrio de vida personal y trabajo, puedo empezar diciendo que soy el ejemplo para que todos salgan a las horas que corresponden y vayan a ver a sus familias. Yo tengo dos hijos y esposa, por lo que considero que no hay nada que remplace el tiempo con mi familia, es algo valioso. Claro, siempre que se cumplan con las obligaciones primero, o no se presente algún inconveniente, se entiende que son casos excepcionales.

Entrevistador: ¿Cómo considera ud que se relacionan la calidad de vida en el lugar de trabajo con el desempeño de los funcionarios y qué beneficio esperaría para la empresa considerando a la CVT como un factor diferenciador?

Juan Diego Suárez:

Siempre diré que un empleado motivado es el que mejor trabaja. Siempre habrá problemas pero debemos estar conscientes que cuando se trabaja en equipo uno nunca está solo y siempre podrá salir de cualquier problema mucho más fácil, entonces sentir el apoyo de tu jefe o tu compañero de trabajo será un alivio para cualquiera. El reconocer así también el esfuerzo individual hace que el empleado esté más motivado y se ven casos de mejora en productividad asociados a la motivación.

Entrevistador: entonces se consideraría un factor diferenciador?

Juan Diego Suárez: sin duda!

Entrevistador: Qué recomendaciones considera pertinentes para un ejercicio pleno del mejoramiento de la calidad de vida interna en el trabajo?

Juan Diego Suárez: Seguir con la convicción de que el trabajador es un ser humano con múltiples necesidades, que estas deben ser tomadas en cuenta para que, como empresa podamos ayudar en lo que esté a nuestro alcance.

Motivar al trabajador para que se sienta bien con lo que hace y lo haga cada vez mejor.

Se podría también revisar otro tipo de mediciones para evaluar su calidad de vida en el lugar de trabajo y así trabajar a la par con el proyecto de Great Place to Work, y de igual manera involucrar a los demás creando espacios que aporten con ideas nuevas.

Entrevistador: Muchísimas gracias por su tiempo y ayuda!

ENTREVISTA No. 3

Objeto de Estudio: ACE Seguros S.A. – Chubb Seguros Ecuador S.A.

Organización: ACE Seguros S.A. – Chubb Seguros Ecuador S.A.

Entrevistado: Dayana Valdivieso, Gerente de Accidentes Personales

TRASCRIPTIÓN ENTREVISTA

Entrevistador: Muchas gracias Daya por tu ayuda y tiempo, quisiera que ayudes con unas preguntas sobre la Calidad de Vida Interna aquí en la empresa.

Hace algunos años, la empresa introdujo la Responsabilidad Social aquí en ACE y se lo ha visto como un factor diferenciador en la gestión habitual de la empresa, actuando siempre en mejores condiciones, no solo con el cliente externo, sino también con el cliente interno que está representado por sus colaboradores, Cómo describes la Calidad de Vida interna en el Trabajo; y cómo consideras que es la calidad de vida dentro de la empresa?

Dayana Valdivieso:

Hace 13 años comencé a trabajar en las oficinas de ACE en Cuenca, como Ejecutiva Comercial, después de 2 años, tuve la oportunidad de mudarme a Quito por una mejor posición en el área de Accidentes Personales; a partir de ese momento el crecimiento ha sido muy desafiante y un motivador muy fuerte para mí, cada posición por la que he pasado me ha ayudado a desempeñarme de manera más integral en la posición actual. Ahora ya con mayores responsabilidades y con gente a mi cargo veo que tuve una muy buena escuela, donde aprendí la importancia del respeto hacia mis compañeros y colaboradores, donde es importante que todos cuenten con lo necesario para desarrollarse como yo lo hice y sentirse bien sobre todo. Entonces para mí la Calidad de vida es eso, sentirse bien donde se trabaja y sentirse motivado, seguro y apoyado.

Entrevistador: Al ser ACE Seguros una empresa que adoptó políticas de RSE en su gestión, de qué manera consideras que inciden las políticas de RSE en la CVT y qué métodos conoces que se han implementado para evaluar los programas de calidad de vida interna en el trabajo?

Dayana Valdivieso:

Como te decía, hace 13 años que estoy aquí y he visto a la empresa evolucionar. La RSE ciertamente ha aportado para tener una base de medición y control, pero las políticas en pro del empleado siempre han estado ahí.

Creo que es importante considerar que el Great Place to Work nos ha ayuda bastante para ver las falencias y mejorarlas, de hecho siempre lo revisamos con la Presidencia y lo transmitimos a los demás.

Entrevistador: La calidad de vida laboral engloba múltiples aspectos relacionados con el medio laboral, qué consideras que se está realizando en la actualidad para mantener un estándar alto de CVT, por ejemplo, hay facilidades para fomentar el equilibrio vida personal/trabajo, la relación de la empresa con los trabajadores y canales de comunicación entre la empresa y el trabajador?

Dayana Valdivieso:

ACE es una empresa sumamente dinámica y con un ambiente laboral espectacular, cada individuo que conforma la empresa es tomado en cuenta, es un lugar en el cual el esfuerzo se ve recompensado si se hace un buen trabajo.

Una de las cosas más importantes para mi dentro de ACE, es sin duda la oportunidad de desenvolverme en un ambiente de libertad con responsabilidad, considero que esto sumado a las oportunidades de crecimiento y el trato cordial a los empleados, es lo que hace que cada día sea un gusto el trabajar en esta empresa.

Siempre hay la posibilidad de participar y comunicarse sin miedos, de saber que se puede balancear la vida privada con la laboral.

Entrevistador: ¿Cómo consideras que se relacionan la calidad de vida en el lugar de trabajo con el desempeño de los funcionarios y qué beneficio esperarías para la empresa considerando a la CVT como un factor diferenciador?

Dayana Valdivieso:

Siempre está relacionado con el desempeño. Nunca vamos a encontrar un empleado más comprometido que uno que está bien y motivado, y no estoy haciendo referencia a su sueldo o sus beneficios económicos.

La empresa siempre va a velar por el bienes del empleado, de igual manera la empresa va a ver buenos resultados si continúa con esa gestión, es lo que lo hace uno de los mejores lugares para trabajar y lo que lo convierte en un factor diferenciador.

Entrevistador: Qué recomendaciones consideras pertinentes para un ejercicio pleno del mejoramiento de la calidad de vida interna en el trabajo?

Dayana Valdivieso:

Que se continúe con planes de capacitación para que todos logren el desarrollo que merecen dentro de su rol en la empresa y se continúe con la medición del bienestar del empleado por medio de programas como el Great Place to work, que es algo que como directivos nos ayuda a ver desde nuestro departamento las necesidades de cada uno de nuestro colaboradores.