



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

FACULTAD DE FARMACIA

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

***INTEGRACIÓN DE LOS ASPECTOS DE LA ISO 26000 DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EN UNA PyME DE COSMETICOS***

LIC. VERÓNICA VANESSA PINTO MARTINS

TUTOR: LIC. LEOPOLDO RODRÍGUEZ CRESPO

CARACAS, FEBRERO 2015



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

FACULTAD DE FARMACIA

POSTGRADO EN ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD



TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

***INTEGRACIÓN DE LOS ASPECTOS DE LA ISO 26000 DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EN UNA PyME DE COSMÉTICOS***

LIC. VERÓNICA VANESSA PINTO MARTINS

Trabajo presentado ante la ilustre Universidad Central de Venezuela

para optar al título de

Especialista en Aseguramiento de la Calidad

TUTOR: LIC. LEOPOLDO RODRÍGUEZ CRESPO

RESUMEN

En el presente trabajo se planteó una forma de aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial en una PyME de cosméticos, tomando como referencia la norma ISO 26000:2010.

Como punto inicial se identificaron las partes interesadas y luego se seleccionó la de mayor relevancia para la Empresa, que para esta investigación resultaron ser los Trabajadores.

A través de la utilización de matrices de riesgo y factibilidad se puntualizaron las expectativas de los Trabajadores, así como la forma de satisfacerlas de acuerdo a una planificación en función del tiempo.

Adicionalmente, se evaluó el conocimiento de los Trabajadores acerca de la gestión de la Responsabilidad Social en la PyME, para lo cual se determinaron los puntos en los que se requiere capacitación y/o reforzamiento.

Se demostró la relación existente entre los indicadores de calidad de los productos terminados y los aspectos contemplados en la norma ISO 26000:2010 agregando a dichos indicadores en una visión socialmente responsable.

Por último se propone la integración de los indicadores del GRI y de ETHOS con los aspectos y temas de la Norma ISO 26000:2010 como modelos de evaluación de la Responsabilidad Social en la PyME.

ABSTRACT

The present work proposes one way of application of Corporate Social Responsibility at cosmetic SMSE, using as reference ISO 26000:2010 guideline.

In the start point were identified the Stakeholders, and then, was selected the more relevant for the Organization, being for that investigation the Workers group.

Through utilization of Risk and Feasibility Matrix was specifies the Workers expectations, as well as, the way of satisfice that, in accordance to a time function planning.

In addition, the Workers knowledge about management of Social Responsibility at SMSE's, was evaluated, for which was determined the points in that training and/or reinforcement is required.

It was demonstrated the existent connection between Quality Indicators of terminated products and the aspects considered in ISO 26000:2010 guidelines, adding for that Indicators a Social Responsibility view.

Finally, the integration of GRI and ETHOS Indicators with ISO 26000:2010 guidelines was suggested like evaluations models of Social Responsibility at SMSE's

INDICE

INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS	x
ABREVIATURAS	xi
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	3
2.1 La norma ISO 26000	3
2.2 El desarrollo Sostenible:.....	3
2.3 La Responsabilidad Social:	4
2.4 Principios de la responsabilidad social:.....	5
2.4.1 Rendición de cuentas (Accountability):.....	6
2.4.2 Transparencia:.....	6
2.4.3 Comportamiento ético:.....	7
2.4.4 Respeto a los intereses de las partes interesadas:.....	8
2.4.5 Respeto al principio de legalidad:	9
2.4.6 Respeto a las normativas internacionales de comportamiento:	9
2.4.7 Respeto a los Derechos Humanos:	10
2.5 Materias fundamentales de Responsabilidad Social:.....	10
2.5.1 Gobernanza de la Organización:	10
2.5.2 Derechos Humanos:	11
2.5.3 Las prácticas laborales:	12
2.5.4 El Medio Ambiente:.....	13
2.5.5 Prácticas justas de operación:	13

2.5.6 Asuntos relacionados con los consumidores:	14
2.5.7 Participación activa y desarrollo de la comunidad:	14
2.6 Importancia de la Responsabilidad Social:	15
2.7 La Responsabilidad Social en las pequeñas y medianas Empresas (PyMEs)	17
2.8 La Responsabilidad Social y la Calidad.....	19
2.9 Indicadores Internacionales de evaluación de Responsabilidad Social Empresarial	22
2.10 Análisis y Manejo del Riesgo.....	26
3. OBJETIVOS	29
3.1 Objetivo general	29
3.2 Objetivos específicos:.....	29
4. METODOLOGÍA EXPERIMENTAL.....	31
4.1 Población experimental bajo estudio	31
4.2 Determinación de las actividades que realiza la Empresa de cosméticos, identificación y priorización de sus partes interesadas.....	32
4.3 Selección de la parte interesada de mayor relevancia y determinación de sus expectativas e intereses en relación a la Responsabilidad Social.	33
4.4 Análisis del indicador global de calidad, para la evaluación del cumplimiento de las especificaciones de los productos elaborados, permitiendo alcanzar la satisfacción de sus clientes.	34
4.5 Indicadores de gestión sugeridos para evaluar el cumplimiento de la Responsabilidad Social en la empresa de cosméticos.....	34

5. RESULTADOS Y DISCUSIONES	35
5.1 Determinación de las actividades que realiza la Empresa de cosméticos, identificación y priorización de sus partes interesadas.....	35
5.2 Selección de la parte interesada de mayor relevancia y determinación de sus expectativas e intereses en relación a la Responsabilidad Social.	100
5.3 Análisis del indicador global de calidad de los productos elaborados, para la evaluación del cumplimiento de las especificaciones de los mismos, que permite alcanzar la satisfacción de los clientes.	117
5.4 Indicadores de gestión sugeridos para evaluar el cumplimiento de la Responsabilidad Social en la empresa de cosméticos.....	122
6. CONCLUSIONES	139
7. RECOMENDACIONES	141
8. BIBLIOGRAFIA	144
9. APENDICE	149

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de PyMEs, según número de trabajadores e Ingresos Netos	18
Tabla 2. Clasificación y cantidad de trabajadores de la Empresa de cosméticos. 31	
Tabla 3. Clasificación de las partes interesadas	36
Tabla 4. Actividades según cargos por departamentos de la empresa de cosméticos y partes interesadas relacionadas.....	38
Tabla 5. Actividad desempeñada por los Trabajadores y riesgo asociado.	54
Tabla 6. Expectativas y beneficios según cada Actividad listada como Medio Alto, Alto impacto	67
Tabla 7. Escala de valores referentes a la Matriz de Factibilidad (Figura 3).....	97
Tabla 8. Resultados obtenidos acerca de los asuntos y temas de RSE de interés para el personal obrero.....	100
Tabla 9. Resultados obtenidos acerca de los asuntos y temas de RSE de interés para los empleados.....	104
Tabla 10. Resultados obtenidos acerca de los asuntos y temas de RSE de interés para los Ejecutivos.....	107
Tabla 11. Cuadro comparativo de los resultados de respuestas afirmativas entre obreros, empleados y ejecutivos.....	110
Tabla 12. Indicadores de Calidad, para la evaluación del cumplimiento de las especificaciones de los productos.	117
Tabla 13. Etapas de aplicación de indicadores y Medidas planteadas	124

Tabla 14. Indicadores GRI (G4) y ETHOS relacionados con los aspectos de la norma ISO 26000:2010 aplicables a la empresa de cosméticos	125
Tabla 15. Evaluación del riesgo asociado a cada actividad según el Impacto e Importancia asignado.....	153
Tabla 16. Evaluación de la factibilidad de cumplimiento de las expectativas planteadas para cada actividad, en función del costo y tiempo estimado de ejecución de la actividad.....	163
Tabla 17. Parámetros para el cálculo de tamaño de muestra a evaluar para los empleados (referenciados en la Tabla 8). (Morales P, 2012)	184

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Interrelación de Partes Interesadas.....	52
Figura 2. Matriz de riesgo, Importancia en función del Impacto que genera cada Actividad	66
Figura 3. Matriz de Factibilidad, Costo en función del tiempo de ejecución para la satisfacción de las expectativas que corresponden a cada Actividad.....	96
Figura 4. Matriz de Priorización del Riesgo, Factibilidad de cumplimiento de las actividades en función del riesgo asociado a cada una de ellas.....	99
Figura 5. Gráfico de los valores de las respuestas obtenidas acerca de los asuntos y temas de RSE de interés para el personal obrero	103
Figura 6. Gráfico de los valores de las respuestas obtenidas acerca de los asuntos y temas de RSE de interés para los empleados.....	106
Figura 7. Gráfico de los valores de las respuestas obtenidas acerca de los asuntos y temas de RSE de interés para los ejecutivos	109
Figura 8. Gráfico comparativo de los valores de las respuestas obtenidas acerca de los asuntos y temas de RSE de interés para los Trabajadores (T)	111

ABREVIATURAS

AC: Aseguramiento de la Calidad

ACM: Academia (Como parte interesada)

AS: Accionistas / Socios

ADEC: Asociación de Empresarios Cristianos

BA VEN-NIF: Normas de Información Financiera aplicadas en Venezuela

CAPA: Cronograma de Acciones Correctivas y Preventivas

CC: Control de Calidad

CE: Clientes Externos

CERES: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social

CFI: Corporación Financiera Internacional

CG: Compras Generales

CIPA: Control Interno de Procesos Administrativos

CO: Comunidades

COS: Consumidores

CP: Competidores

CS: Cadena de Suministro

COSORBE: Corporación Boliviana de RSE

DERES: Organización No Gubernamental de Responsabilidad Social de Uruguay

ETHOS: Institución No Gubernamental de Responsabilidad Social de Brasil

FI: Finanzas

GL: Gobiernos Locales

GRI: Global Reporting Initiative

IARSE: Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria

ICCO & Kerk: Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo

ID: Dirección de Investigación y Desarrollo Regional

ISO: Organización Internacional para la Normalización

ISO 26000:2010: Norma Internacional de Responsabilidad Social Empresarial, versión 2010

ISO 31000:2009: Norma Internacional para la Gestión del Riesgo

ISO 9001:2015: Norma Internacional. Sistemas de Gestión de la Calidad

MA: Medio Ambiente

MC: Medios de Comunicación

MD: Mercadeo

OCED: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

PLARSE: Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE)

PI: Proveedores Internacionales

PN: Proveedores Nacionales

PNUMA: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

PR: Producción

POES: Procedimiento de Operación Estándar

PyME: Pequeña y Mediana Empresa

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

SI: Sistemas

SMSE: Small and Medium Size Enterprise. (Descripción en inglés de PyME)

T: Trabajadores

TH: Talento Humano

UNIRSE: Unión Nicaragüense para la RSE

UNGC: United Nations Global Compact

UNCTAD: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

VE: Ventas

1. INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones Empresariales no constituyen entes aislados ya que desde su propia fundación demandan recursos de diversa índole: de carácter ambiental, económicos, y sociales, en su entorno, lo cual genera una interacción dinámica entre dichos componentes. Por lo tanto las estrategias empresariales deben orientarse a la adopción de la Responsabilidad Social como base sobre la cual se estructurará la Organización.

Las Organizaciones deben ser capaces de gestionar los impactos que acarrearán sus acciones sobre los grupos con los cuales se relacionan o interactúan, es decir, sus partes interesadas, así como también responder a sus necesidades y expectativas, siempre dentro de un marco ético y transparente, apegado a la legalidad, a la normativa internacional del comportamiento y los Derechos Humanos.

La Responsabilidad Social está estrechamente ligada a la Calidad Total, ya que garantiza la **Calidad de Vida**, a través de prácticas Sustentables, que fomentan el uso racional de los recursos (ambientales, económicos, sociales), como forma de preservación de los mismos y protección a las generaciones futuras.

En términos de productividad, la Responsabilidad Social confiere una serie de ventajas competitivas, que se reflejan en una mejor imagen de la organización, fidelidad y compromiso de los trabajadores, relaciones óptimas con los proveedores y valor en la cadena productiva, lo cual se refleja en la calidad de los productos ofertados. En la actualidad son cada vez más las partes interesadas que demandan información acerca de las prácticas que realizan las Organizaciones.

Este trabajo pretenderá ser un modelo de diagnóstico y aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial para Empresas de Manufactura, utilizando como referencial una PyME de cosméticos y, apoyándose en la norma ISO 26000:2010.

Se propondrá la incorporación de aspectos de la norma ISO 26000:2010 a los indicadores de Calidad de los productos y, por último se sugerirán los indicadores de gestión más importantes utilizados a nivel internacional, que permitan evaluar el cumplimiento de la Responsabilidad Social.

2. ANTECEDENTES

2.1 La norma ISO 26000

La ISO 26000 nació como una norma internacional que ofrece orientación sobre la integración de la Responsabilidad Social (RS) en las Organizaciones públicas o privadas, de Manufactura o de Prestación de Servicios, de todo el mundo. (Rosenfeld, 2011)

Esta norma proporciona orientación sobre los principios de Responsabilidad Social, el reconocimiento de la misma y el involucramiento de las partes interesadas, las materias fundamentales, los asuntos que la constituyen y sobre la forma de integrar un comportamiento socialmente responsable en la Organización, haciendo énfasis en los resultados y mejoras en el desempeño en estos temas. La ISO 26000 no es adecuada ni pretende servir para propósitos de certificación, ni reemplazar, modificar o cambiar leyes u obligaciones gubernamentales del estado. (Gürtler y Graziani, 2010); (ISO 26000:2010)

2.2 El desarrollo Sostenible:

El desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta y sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.

La sostenibilidad es un aspecto fundamental de la Responsabilidad social. (ISO 26000:2010); (Dibella Group, 2011)

El desarrollo sostenible tiene **tres dimensiones: económica, social y ambiental**, las cuales son interdependientes y que se refuerzan mutuamente; de manera que integra aspectos como lo son: la **calidad de vida**, la **salud** y la **prosperidad**, con la **justicia social**, manteniendo la capacidad de la tierra para **soportar la vida** en toda su **diversidad**. (ISO 26000:2010); (Ward, 2012)

El objetivo del desarrollo sostenible consiste en alcanzar la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto y la del planeta. La sostenibilidad de la Organización individual podría ser o no, compatible con la sostenibilidad de la sociedad, la cual se logra atendiendo la problemática social, económica y ambiental de manera integral. El consumo sostenible, el uso sostenible de los recursos y los estilos de vida sostenibles son actividades relevantes para todas las Organizaciones y están asociados a la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto. (GF 4034, 2013)

2.3 La Responsabilidad Social:

Según la Norma Internacional ISO-26000:2010, la **Responsabilidad Social** es la responsabilidad inherente a una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan sobre la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al

desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con el principio de legalidad y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, además de que esté integrada en toda la Organización llevándola a la práctica en sus relaciones. (ISO 26000:2010)

Otro enfoque de Responsabilidad Social consiste en todas las acciones voluntarias tomadas por una Organización con el propósito de crear o maximizar sus impactos positivos, así como reducir o eliminar los impactos negativos sobre la sociedad y el medio ambiente. (NP 4469-1, 2008)

Este proceso debe ser conducido bajo diálogos consistentes y continuos con todas las partes interesadas (stakeholders) que la Organización considera como relevantes y estar centrados en aspectos ambientales, económicos y sociales de interés general y/o particulares, esto con el objetivo de lograr la mejora continua en el desempeño de la Organización. (NP 4469-1, 2008)

2.4 Principios de la responsabilidad social:

Las conductas y decisiones cotidianas de una empresa son el resultado de la aplicación de los principios y valores que la misma asume; lo cual significa que deben establecer un marco ético capaz de orientar sus acciones, indicando como deben proceder, quienes la conforman y cómo serán las relaciones que deberán mantener con las diferentes partes interesadas, tales como

proveedores, consumidores, medio ambiente y comunidad, entre otras. (ADEC, 2009)

2.4.1 Rendición de cuentas (Accountability):

Este principio se refiere a que una Organización debería comprometerse a rendir cuentas por sus impactos sobre la sociedad, la economía y el medio ambiente; aceptando el escrutinio adecuado y respondiendo al mismo. (ISO 26000:2010)

La dirección de la Organización debe dar respuesta a quienes controlan sus intereses, de manera que la misma pueda justificar sus acciones y decisiones tomadas, ante las autoridades competentes, en relación con las leyes y regulaciones. La Organización es responsable ante todos aquellos afectados por sus errores por lo cual deben tomar las medidas adecuadas para repararlos y prevenir que se repitan. (ISO 26000:2010)

2.4.2 Transparencia:

Una Organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente, revelando de forma clara, precisa, completa y en grado razonable, la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables. (ISO 26000: 2010)

Una Organización debería ser transparente en cuanto a:

- El propósito, naturaleza y localización de sus actividades.
- La manera en que se toman, implementan y revisan sus decisiones.
- Las normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la responsabilidad social.
- Los orígenes, cantidades y aplicación de sus recursos financieros.
- Los impactos conocidos y probables de sus decisiones y actividades, sobre sus partes interesadas, la sociedad, la economía y el medio ambiente.
- La identidad de sus partes interesadas y los criterios y procedimientos utilizados para identificarlas, seleccionarlás e involucrarlas. (ISO 26000: 2010)

2.4.3 Comportamiento ético:

El comportamiento de una organización debería basarse en los valores de la **honestidad, equidad e integridad**, lo cual implica la preocupación por las personas, animales y medio ambiente, así como el compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones sobre sus partes interesadas. (ISO 26000:2010)

Una organización debería promover un comportamiento ético mediante:

- La identificación y **declaración de sus valores y principios** fundamentales.

- El desarrollo y utilización de **estructuras de gobernanza** que ayuden a definir y promover un comportamiento ético dentro de la organización, en su toma de decisiones, así como en las interacciones con otras empresas.
- La prevención o resolución de **conflictos de interés**, en toda la Organización, los cuales podrían conducir a un comportamiento no ético.
- El establecimiento y mantenimiento de **mecanismos de supervisión y control** para hacer seguimiento, apoyar y reforzar el comportamiento ético.
- El reconocimiento y abordaje de situaciones donde no existan leyes, o éstas entren en **conflicto con el comportamiento ético**.
- El respeto al **bienestar de los animales**, cuando se vea afectada su vida y su existencia. (ISO 26000:2010)

2.4.4 Respeto a los intereses de las partes interesadas:

Este principio dictamina que una Organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas:

- Identificando sus partes interesadas, así como reconocer y mostrar el debido respeto, tanto por sus intereses, como por sus derechos legales, respondiendo a las inquietudes que manifiesten.
- Evaluando y teniendo en cuenta la habilidad relativa de las partes interesadas para contactar, comprometerse e influir en la Organización.

- Teniendo en cuenta la relación de los intereses de sus partes interesadas con las más amplias expectativas de la sociedad y del desarrollo sostenible. (ISO 26000:2010)

2.4.5 Respeto al principio de legalidad:

Este principio se refiere a la **supremacía del derecho** y en particular, a la idea de que ningún individuo, Organización o gobierno, están por encima de la ley. En el contexto de la Responsabilidad Social se refiere a que una Organización debe **cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables**. (ISO 26000:2010)

2.4.6 Respeto a las normativas internacionales de comportamiento:

Una Organización debe respetar las normativas internacionales de comportamiento, así como el principio de legalidad; esto resulta crítico en:

- Situaciones en las que la ley o su implementación no proporcionen las salvaguardas ambientales o sociales adecuadas.
- En países en donde la ley o su implementación entran en conflicto con la normativa internacional de comportamiento. (ISO 26000:2010)

2.4.7 Respeto a los Derechos Humanos:

Una Organización debe respetar los Derechos Humanos y reconocer tanto su importancia, como su universalidad, establecidos en la **Carta Universal de los Derechos Humanos**. En las situaciones en donde no se reconocen estos derechos, las empresas deben apearse al principio del respeto a la normativa internacional del comportamiento. (ISO 26000:2010)

2.5 Materias fundamentales de Responsabilidad Social:

Para establecer una política de Responsabilidad Social adecuada, en donde se consideren todos los aspectos económicos, de seguridad, salud y cadena de valor, que puedan afectar a una Organización y sus partes interesadas, se deben abordar las siguientes **Materias Fundamentales**:

Gobernanza de la Organización, Derechos Humanos, Prácticas Laborales, Medio Ambiente, Prácticas Justas de Operación, Asuntos de Consumidores, Participación Activa y Desarrollo de las Comunidad. (ISO 26000:2010)

2.5.1 Gobernanza de la Organización:

Es un grupo de autoridades cuyo objetivo es definir todas las actividades contractuales de una organización, asegurando y velando que las mismas se

cumplen; de otra forma, se puede decir que es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. (ISO 26000:2010); (NP 4469-1, 2008)

La gobernanza de la Organización es la responsable de integrar la Responsabilidad Social dentro de la Organización. (ISO 26000:2010)

2.5.2 Derechos Humanos:

Son los derechos y libertades fundamentales que posee todo individuo en virtud de su condición de ser humano, independientemente de su lugar de nacimiento, sexo, cultura, raza, religión, origen étnico, idioma o cualquier otra condición; los mismos son: **inherentes, inalienables, universales, indivisibles e interdependientes**. (Silva R, 2011)

Los **Derechos Humanos** pueden ser **civiles y políticos** (derecho a la vida, libertad de expresión, igualdad ante la ley etc.) o **económicos, sociales y culturales** (derecho a la salud, alimentación, salario digno etc.). (Silva R, 2011) (ISO 26000:2010)

Existe una evidente complementariedad entre los Derechos Humanos y la responsabilidad social; el desarrollo sostenible sólo es posible si los individuos pueden ejercer ciertos derechos y libertades básicas (por ejemplo, la libertad de expresión o el derecho a la alimentación), a la par de que las

libertades individuales solo pueden realizarse si existen unas condiciones sociales adecuadas, como las que brinda el desarrollo sostenible. (Silva R, 2011)

Adicionalmente, los **Derechos Humanos** son de primordial importancia para la Responsabilidad Social, al extremo de ser considerados en la Norma Internacional ISO-26000:2010, tanto como parte de los **Principios Fundamentales**, como ser uno de los **Temas Medulares** de dicha normativa.

2.5.3 Las prácticas laborales:

Comprende todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza en la Organización, incluyendo las actividades subcontratadas. Estas prácticas incluyen reclutamiento, promoción de trabajadores, procedimientos disciplinarios, resolución de reclamaciones, transferencias de personal, finalización de la relación laboral, formación, desarrollo de habilidades, seguridad, salud e higiene industrial, jornada laboral, remuneración y cualquier política o práctica que afecte las condiciones de trabajo, además del reconocimiento de las organizaciones de trabajadores y empleadores en negociaciones colectivas y diálogos sociales, que aborden los temas relacionados con el empleo. (ISO 26000:2010)

Una Organización debe apegarse a la ley, aun cuando la capacidad del Estado para hacerla cumplir, sea inadecuada. (ISO 26000:2010)

2.5.4 El Medio Ambiente:

Es el **entorno** natural en el cual opera la Organización, esto incluye los recursos naturales: suelo, agua, aire, flora, fauna, los seres humanos y sus interrelaciones. (ISO 26000:2010)

Las Empresas de alguna u otra manera dependen de los recursos naturales para la realización de sus operaciones; por lo tanto forma parte de su Responsabilidad Social evitar el desperdicio de los mismos. (ADEC, 2009)

Las actividades de la Organización invariablemente generan impactos en el Medio Ambiente, de manera que para minimizarlos, las mismas deberían adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social, de salud y ambiental; implementando programas de gestión del riesgo ambiental. Una Organización debería asumir el costo de la contaminación provocada, de manera proporcional a la magnitud del impacto ambiental y las medidas de reparación requeridas. (ISO 26000:2010)

2.5.5 Prácticas justas de operación:

Se refiere a la conducta ética de una Organización en sus transacciones con otras (proveedores, contratistas, clientes, competidores, entes gubernamentales y asociaciones de las cuales son miembros); aprovechando estas relaciones para promover resultados positivos. Las prácticas justas de

operación se manifiestan en los ámbitos de **anti-corrupción**, participación responsable, competencia justa y el respeto a los derechos de la propiedad. (ISO 26000:2010)

2.5.6 Asuntos relacionados con los consumidores:

Implica la provisión de productos y servicios que sean seguros y que no conlleven a riesgos de daños en la salud cuando se usen o consuman. Esto incluye la advertencia de riesgos potenciales para evitar perjuicios, prestando especial atención a los grupos vulnerables. Se deben prever mecanismos de retirada y recuperación de productos del mercado, cuando se detecte que constituyen un peligro imprevisto para la sociedad o el usuario. (ISO 26000:2010)

2.5.7 Participación activa y desarrollo de la comunidad:

Las Empresas de una u otra manera se relacionan con las comunidades en las cuales se encuentra inserta, por lo tanto se debe promover la participación activa y el bienestar de la misma, ya sea de forma individual o a través de asociaciones que busquen aumentar el bienestar público. (ISO 26000:2010)

Los asuntos relacionados con el desarrollo comunitario comprenden la creación de empleo, aplicación de programas de educación, preservación de la cultura y el arte, promoción de programas de salud, fortalecimiento de programas sociales y ambientales. (ISO 26000:2010)

Los intereses que pueden presentar las comunidades, pueden ser antagónicos, por lo cual se requiere responsabilidad compartida para lograr el bienestar comunitario, como un objetivo común. (ISO 26000:2010)

2.6 Importancia de la Responsabilidad Social:

A escala mundial, las Organizaciones y sus partes interesadas, son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. El efecto de la globalización, hace cada vez más fácil conocer las decisiones y actividades de otras Organizaciones, tanto lejanas como cercanas; beneficiándose de aprender nuevas formas de hacer las cosas y resolver problemas. (ISO 26000:2010)

A largo plazo, todas las actividades de las Organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales, por lo que las mismas están sometidas a un escrutinio cada vez mayor, de manera que el desempeño que se logre en Responsabilidad Social influya en: sus ventajas competitivas, su reputación, la capacidad de atraer y retener trabajadores, así como clientes y usuarios; mantener la motivación, compromiso y productividad de los empleados; la

percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores, la comunidad financiera, y sus relaciones con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares y clientes, así como con la comunidad donde opera. (ISO 26000:2010)

La Responsabilidad Social Empresarial, siendo una herramienta de competitividad, implica generar prosperidad en el entorno de manera estratégica, actuar en redes con otras empresas y en equipo con los grupos de interés de las comunidades y los gobiernos locales, regionales y nacionales. (Gallegos R, 2010)

Generar prosperidad es crear y compartir valor, permite el fortalecimiento de la cadena de valor, ofreciendo beneficios para el negocio así como para todos aquellos que participen o se vean afectados por el mismo. (Gallegos R, 2010)

Por otra parte hay que resaltar el carácter global de algunos asuntos ambientales y de salud, el reconocimiento de una Responsabilidad Social en la lucha contra la pobreza, la creciente interdependencia económica y financiera, la existencia de cadenas de valor geográficamente más dispersas, significa que los temas pertinentes para una Organización pueden ir mucho más allá de los límites existentes en las inmediaciones en las cuales está ubicada la misma. (ISO 26000:2010)

2.7 La Responsabilidad Social en las pequeñas y medianas Empresas (PyMEs)

Las pequeñas y medianas Empresas se caracterizan porque su número de empleados o el volumen de sus actividades financieras están por debajo de ciertos límites. (ISO 26000:2010); (NIIF para las PYMES, 2009)

Para Venezuela, según el decreto N° 6.215; Gaceta Oficial 5.890 del 15 de julio de 2008, se entiende por **pequeña y mediana industria (PyME)**: “Toda unidad organizada jurídicamente, con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias primas en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad”. (Decreto N° 6.125, 2008)

“Se considera como **pequeña industria**, aquellas que tengan una nómina promedio de hasta cincuenta (50) trabajadores y una facturación anual de hasta cien mil unidades tributarias (100.000 U.T.)” y, como “**mediana industria** aquellas que tengan una nómina anual de hasta cien trabajadores (100) y una facturación de hasta doscientos cincuenta mil unidades tributarias (250.000 U.T.)”. (Decreto N° 6.125, 2008)

Según las normas internacionales de información financiera aplicadas en Venezuela, **Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados** (BA VEN-

NIF 1), de julio del 2007; una pequeña o mediana Empresa, no debe superar cualquiera de los valores, referente al número de Trabajadores e ingresos en Unidades Tributarias U.T. que se señalan en la tabla 1: (BA VEN-NIF 1, 2007)

Tabla 1. Clasificación de PyMEs, según número de trabajadores e Ingresos Netos

Sector	Parámetro	Valor
Industrial	Trabajadores	250
	Ingreso Neto (U.T.)	750.000
Comercial	Trabajadores	500
	Ingreso Neto (U.T.)	1.000.000
Servicios	Trabajadores	100
	Ingreso Neto (U.T.)	500.000
Agrícola o Pecuarios	Trabajadores	50
	Ingreso Neto (U.T.)	300.000

Las **PyMEs** proporcionan buenas oportunidades en Responsabilidad Social debido a que las mismas poseen potencial innovador y son más flexibles en términos de gestión de la Organización, normalmente, su alta dirección tiene influencia inmediata sobre las actividades de la misma, además suelen tener un estrecho contacto con la comunidad local. (ISO 26000:2010)

A fines de ser socialmente responsables las **PyMEs** deberían seguir las siguientes consideraciones:

- Los procedimientos de gestión internos, los informes de las partes interesadas y otros procesos, pueden ser más flexibles e informales que para sus contrapartes de mayor tamaño.
- Centrarse en los asuntos e impactos más significativos para el desarrollo sostenible.
- Buscar apoyo en las agencias gubernamentales, Organizaciones colectivas adecuadas, organismos internacionales de normalización, a través del desarrollo de guías y programas prácticos para el uso de la ISO 26000.
- Actuar, cuando sea adecuado, con las Organizaciones pares y las del sector, para ahorrar recursos y mejorar la capacidad de acción. (ISO 26000:2010)

2.8 La Responsabilidad Social y la Calidad

En un sentido amplio la **calidad** consiste en alcanzar la satisfacción de las expectativas del consumidor, inclusive más allá de lo que el mismo espera, de esta manera, se puede definir la calidad de un producto como la interrelación de un conjunto de procesos que tienen lugar no sólo dentro de la Empresa, sino también fuera de ella, es decir, que en los procesos internos se deben involucrar no sólo los aspectos productivos, sino otros adicionales, como la

calidad de atención a los clientes, la calidad de trabajo, la calidad de desarrollo profesional y personal, la calidad de los proveedores, la calidad en la gestión del Medio Ambiente, la seguridad ocupacional y laboral de los trabajadores, usuarios y la comunidad en su conjunto; por esta razón, es imposible generar calidad hacia fuera de la empresa, sin antes desarrollarla hacia adentro de la misma. (Calderón U, 2010)

Todo concepto de **calidad** encierra una base ética, en primer lugar, una Organización que establece estándares para sus productos, está obligada éticamente a partir de su gestión a producir bienes con dichos estándares y así cumplir con el fin supremo de satisfacer las necesidades del Usuario y/o Consumidor, esto obliga a la directiva a hacer las cosas cada vez mejor lo cual implica **sostenibilidad** del negocio. En segundo lugar, el compromiso ético conlleva a la organización a lograr la calidad de sus productos a través de la mejora constante del ambiente de trabajo, investigando sobre las expectativas de sus clientes y consumidores en relación a los productos o servicios que elabora o suministra alcanzando una mayor calidad de vida para la **Sociedad**. En tercer lugar, al elegir proveedores que compartan los mismos intereses éticos de la organización, permite obtener insumos de toda índole, reforzando la posición de calidad que aspira tener la empresa. De manera que, esta mejora de calidad constante permite incrementar beneficios, lo cual indica que la ética de gestionar con Calidad es razonablemente rentable para la Organización. (Calderón U, 2010)

En un sentido amplio, la Responsabilidad Social es una visión de negocios que integra en la gestión empresarial y en forma armónica el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el Medio Ambiente. La **Responsabilidad Social puede entenderse como una evolución en la Calidad**, ya que no sólo se consideran las características inherentes del producto, sino también la forma ética cómo se produjeron y su efecto sobre sus partes interesadas. (Calderón U, 2010)

La **calidad** requiere de la **mejora continua**, al igual que la **Responsabilidad Social**, esta última es una **filosofía de comportamiento** que tiene como pilares fundamentales la intención de satisfacer y de ser posible exceder, las expectativas de sus clientes, consumidores y de la sociedad en general, cuya principal incidencia se manifiesta en actitud y en la forma en la cual los miembros de la Organización puedan afectar, positiva o negativamente, a un determinado entorno social y ambiental. (Calderón U, 2010)

Lo anterior hace referencia a las demandas de los consumidores, en relación al conocimiento que aspira tener sobre la forma en la cual se producen y comercializan los productos exigidos por ellos, (derechos del trabajador, humanos etc.) exigiendo prácticas justas y sostenibles. (Calderón U, 2010)

Las acciones sociales, ambientales y económicas deben estar incorporadas en la **Visión** de la empresa y manifestarse como parte integral en toda la cadena de valor, de forma similar, la **Misión** o “razón de ser” y los

Objetivos (qué) y **Metas** (cuanto) de la organización deben conceptualizar el negocio y lo social, en un mismo cuerpo. (Gallegos R, 2010)

La producción debe enfocarse en mejorar la calidad social y ambiental del entorno donde se encuentra, como única manera de evitar dañar el ambiente o generar más pobreza. La meta consiste en enriquecer y hacer prosperar para permanecer en el mercado. (Gallegos R, 2010)

En cuanto a la **Estrategia** (cómo), la misma debe incluir **liderazgo, innovación y enfoque sustentable, participación de la gente y construcción de Equipos Sociales (Redes entre Empresas-Gobiernos-Comunidades)**. El Análisis Estratégico debe abarcar los entornos interno y externo, los grupos de interés (trabajadores, comunidad, accionistas, proveedores, clientes), asociándolos y encontrando las opciones que generen más beneficios para todos, tomando como un solo objetivo, la producción de bienes o servicios y los aspectos sociales, a todo lo largo de la cadena de valor. (Gallegos R, 2010)

2.9 Indicadores Internacionales de evaluación de Responsabilidad Social Empresarial

En términos generales un indicador consiste en una serie de mediciones cuantitativas o cualitativas de observaciones acerca de hechos, que revelan las

características relativas de un área o sistema determinado, permitiendo identificar tendencias, establecer prioridades y monitorear progresos, sobre asuntos particulares. (OECD, 2008)

Un indicador compuesto, es un modelo conformado por la compilación de varios indicadores individuales, por lo tanto abarca conceptos multidimensionales; poseen la ventaja de ser más fácilmente interpretables que sus partes originales. (OECD, 2008)

En la actualidad, existen organizaciones a nivel mundial que proporcionan indicadores y orientación referente a la elaboración de reportes de Sostenibilidad; entre las más prestigiosas se mencionan el **GRI** (Global Reporting Initiative) y el instituto **ETHOS** (nombre proveniente del griego ἠθικός, *ethicus*, que quiere decir **Ética**).

El GRI es una Organización sin fines de lucro; fundada por CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en el año 1997 en Estados Unidos. (Global Reporting Initiative, 2011)

GRI mantiene Alianzas Estratégicas Globales con la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCED)**, el **Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)**, el **Pacto Mundial de**

las Naciones Unidas (United Nations Global Compact, UNGC) y la **Organización Internacional para la Normalización (ISO)**. (Global Reporting Initiative, 2011)

Adicionalmente, GRI actúa en sinergia con la Iniciativa de la **Carta de la Tierra, la Corporación Financiera Internacional (CFI) y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)**. (Global Reporting Initiative, 2011)

El GRI G4 pretende ser una ayuda para la elaboración de reportes de sostenibilidad, en los cuales se englobe información sumamente importante acerca de una Organización, la cual haya decidido, voluntariamente, publicar su desempeño social, los puntos críticos referentes a los asuntos relacionados con la sostenibilidad y, hacer del reporte una práctica estándar. (Global Reporting Initiative, 2013)

El instituto ETHOS es una Organización no-gubernamental, creada en el año 1998 por un grupo de empresarios y ejecutivos de la iniciativa privada, en Brasil; constituyendo un centro de organización y conocimiento, el cual proporciona herramientas de ayuda para las empresas en el análisis de su gestión y compromiso referentes a la Responsabilidad Social y al desarrollo sustentable. (Iniciativa de la Carta de la Tierra, 2009)

En el año 2008, por iniciativa del instituto ETHOS y en alianza con las siguientes instituciones: Fundación Avina, la Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO & Kerk) y Forum Empresa, nace el **Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE)**, posteriormente, hasta el año 2010 se suman otras Organizaciones participantes, de diferentes países:

- Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) – Paraguay
- Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) – Ecuador
- Corporación Boliviana de RSE (COBORSE) – Bolivia
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE) - Argentina
- Perú 2021 – Perú
- Unión Nicaragüense para la RSE (UNIRSE) – Nicaragua
- Organización DERES – Uruguay. (PLARSE, 2012)

El objetivo general del PLARSE consiste en articular, coordinar y subsidiar un conjunto de acciones a ser desarrolladas por las Organizaciones participantes, las cuales contribuyan a la profundización de los conocimientos y la ampliación de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la gestión de negocio de las empresas, teniendo un impacto efectivo en la

reducción de la pobreza y la desigualdad, así como la promoción del equilibrio socio-ambiental en países de América Latina. (PLARSE, 2012)

Los indicadores de Ethos se encuentran estructurados en forma de cuestionarios; son un excelente instrumento de concienciación, aprendizaje y monitoreo de la Responsabilidad Social Empresarial, y adicionalmente ofrece a las Empresas, una herramienta de ayuda en el proceso de profundización de su compromiso. (Instituto ETHOS 2007)

A través de los indicadores se obtiene información con la que se puede elaborar un **Balance Social**, el cual debe ser tan importante como el **Balance Financiero**, o mejor aún, debe ser parte de lo mismo: **Un Balance Integrado para una empresa integrada**. (Gallegos R, 2010)

2.10 Análisis y Manejo del Riesgo

Todas las actividades realizadas en las Organizaciones involucran **riesgos**, el cual se define como; el **Impacto** y la **Probabilidad** de que una amenaza pueda afectar adversamente la capacidad de una Organización para alcanzar sus objetivos y/o estrategias de negocio, afectando sus operaciones productivas o de prestación de servicios, en resumen: **es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos**. (Rodríguez, 2012)

El **Análisis de Riesgos** permite tomar decisiones lógicas al considerar tanto los factores, como las consecuencias, dudas y/o beneficios que se acarreen al tomar tal elección. (Rooney, 2011)

Algunos de los principales beneficios del análisis de riesgo consisten en: **comprensión del riesgo y su impacto sobre los objetivos; evaluación del riesgo bajo enfoques alternativos, tecnologías y sistemas; establecimiento de prioridades; prevención de incidentes basados en investigaciones; selección de diferentes maneras de abordar el riesgo, conocimiento de los requerimientos regulatorios.** (ISO 31010:2010)

El manejo del riesgo debe tener un enfoque holístico que involucre desde la Dirección general hasta los sub-niveles de manera sistemática; según la norma ISO 31000:2009, debe contemplar los siguientes elementos: Consulta y comunicación; establecimiento del contexto; Gestión del riesgo (comprende identificación, análisis y evaluación); tratamiento del riesgo, monitoreo y revisión. (ISO 31010:2010)

La **Matriz de Riesgo** es una herramienta que permite la calificación del riesgo, requiere de la identificación de las fuentes de riesgo, sus consecuencias potenciales y la probabilidad de que ocurran, con la finalidad de determinar la tolerancia del mismo. (ISO 31010:2010)

Actualmente se incorporará el análisis de riesgo en la norma **ISO 9001 versión 2015** como parte de un enfoque sistemático que persigue como fin: la obtención de los resultados planteados por el sistema de gestión de la calidad; prevenir o reducir efectos indeseados y lograr la mejora continua; haciendo que la Organización adquiera un rol **pro-activo**, más que **reactivo**. (ISO/TC 176/SC2, 2014), (ISO/TC 176/SC 2/WG 24/N, 2013)

Para el manejo del riesgo, según la norma ISO 9001:2015 se contemplará el cumplimiento de los siguientes aspectos por parte de la Organización:

- **Establecer el contexto:** Consiste en determinar el riesgo y sus consecuencias.
- **Liderazgo:** Se refiere al compromiso que la Alta Directiva debe asumir en la determinación del riesgo y sus consecuencias.
- **Planificación:** Consiste en las acciones tomadas por parte de la Organización para la identificación de riesgos y oportunidades.
- **Operación:** Consiste en la implementación de procesos por parte de la Organización para el manejo de riesgos y oportunidades.
- **Mejora:** Hace referencia al requerimiento de la mejora continua para responder a cambios en el riesgo. (ISO/TC 176/SC2, 2014)

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Integrar los aspectos de la ISO 26000 de Responsabilidad Social en una Mediana Empresa de cosméticos.

3.2 Objetivos específicos:

1. Determinar todas las actividades generales que realiza la Empresa de cosméticos en su cadena de valor.
2. Identificar todas las partes interesadas que tienen relación con la Empresa de cosméticos.
3. Efectuar la priorización de las partes interesadas de la Empresa de cosméticos.
4. Seleccionar la parte interesada de mayor relevancia y significación para la Empresa de cosméticos y determinar sus expectativas e intereses sobre la Organización y en qué forma las actividades de la Organización pudieran impactar sobre la misma.

5. Analizar el indicador global de calidad de los productos elaborados, a fin de evaluar el cumplimiento de las especificaciones de los productos y/o servicios prestados, alcanzando la satisfacción de sus clientes.

6. Sugerir indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de la Responsabilidad Social en la Empresa de cosméticos.

4. METODOLOGÍA EXPERIMENTAL

4.1 Población experimental bajo estudio

El estudio experimental de este trabajo de investigación se realizó en la población de trabajadores de una PyME de cosméticos la cual muestra la distribución señalada en la tabla 2.

Tabla 2. Clasificación y cantidad de trabajadores de la Empresa de cosméticos.

Trabajadores	Clasificación de trabajadores			
	Ejecutivos	Empleados	Obreros	Total
Población Total de Trabajadores por Grupo	22	191	344	557
Porcentaje de población que representa (%)	4,0	34,3	61,7	100

El organigrama estructural de la Organización se presenta en la sección de apéndice (Apéndice 1).

4.2 Determinación de las actividades que realiza la Empresa de cosméticos, identificación y priorización de sus partes interesadas.

Para la determinación de todas las actividades que realiza la Empresa de cosméticos se elaboró una plantilla (Apéndice 2), la cual se aplicó al personal clave de la organización (Gerentes, Directores, Coordinadores, Jefes), a través de entrevistas directas.

En esta plantilla se recolectó información acerca de las actividades que realiza cada responsable (Gerente, Director, Coordinador, Jefe), las partes interesadas con las que se relaciona según la actividad, el nivel de importancia, frecuencia y consecuencia de la relación con dichas partes interesadas.

Se seleccionó a **los Trabajadores** como parte interesada para estudio en esta investigación por ser **imprescindibles** para el buen funcionamiento de la Organización, para ello se consideraron todas aquellas actividades que los involucran; se empleó la herramienta de **Matriz de riesgo**, con la cual se contrasta el impacto en función de la importancia otorgada a cada actividad, según los entrevistados y finalmente se seleccionaron todas aquellas actividades que resultaron de Alto y Medio Alto riesgo.

Se investigaron a través de entrevistas directas las expectativas de los Trabajadores para aquellas actividades listadas con un riesgo elevado, así

como, los beneficios que genera para la Organización el satisfacer sus expectativas y necesidades.

Se evaluaron las expectativas para cada actividad en función del costo y el tiempo que se requiere para dar cumplimiento de cada una de ellas, utilizando una **Matriz de Factibilidad**.

Finalmente se contrastó la factibilidad de cumplimiento de cada actividad en función del Riesgo asociado (Alto, Medio Alto), con lo cual se elaboró una **matriz de priorización del riesgo** que permite establecer una secuencia para la ejecución de cada actividad.

4.3 Selección de la parte interesada de mayor relevancia y determinación de sus expectativas e intereses en relación a la Responsabilidad Social.

Tomando como base los resultados obtenidos en el punto anterior (4.2), se diseñó un cuestionario (apéndice: tabla 5), el cual se aplicó a los trabajadores y que permite conocer los principios y temas de Responsabilidad Social de interés, así como en los que existe desconocimiento y que se debieran reforzar a través de un adiestramiento particularizado.

4.4 Análisis del indicador global de calidad, para la evaluación del cumplimiento de las especificaciones de los productos elaborados, permitiendo alcanzar la satisfacción de sus clientes.

Se investigaron todos los indicadores de Calidad de los productos elaborados que utiliza la Empresa, se analizaron y, se determinó la relación entre ellos y la Responsabilidad Social.

4.5 Indicadores de gestión sugeridos para evaluar el cumplimiento de la Responsabilidad Social en la empresa de cosméticos

Se tomaron como referencia los indicadores internacionales GRI (Iniciativa para el Reporte Global) y ETHOS (Instituto ETHOS, Brasil) y se evaluaron en relación a la norma ISO 26000:2010 de Responsabilidad Social, con la finalidad de sugerir un indicador mixto que englobe los principios, materias y asuntos de Responsabilidad Social, así como la forma en que el mismo debe ser aplicado en la Organización.

5. RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Determinación de las actividades que realiza la Empresa de cosméticos, identificación y priorización de sus partes interesadas.

Siguiendo el organigrama (Apéndice 1), se aplicó la plantilla para la determinación de todas las actividades que realiza la empresa (Apéndice 2), esto se realizó a nivel de Gerentes, Directores, Coordinadores y Jefes ya que son quienes conocen y dirigen las actividades de los Trabajadores (empleados y obreros) que están bajo su cargo.

Para la identificación de las partes interesadas, se tomó como base la norma ISO-26000:2010, se clasificaron las mismas según se muestra en la tabla 3. Se relacionó cada parte interesada con las actividades previamente listadas, según corresponde.

Tabla 3. Clasificación de las partes interesadas

Parte interesada	Siglas
Comunidades	CO
Gobiernos locales	GL
Trabajadores (Personal obrero, Empleados, Ejecutivos)	T
Medio Ambiente	MA
Proveedores nacionales	PN
Proveedores internacionales	PI
Clientes externos	CE
Consumidores	COS
Competidores	CP
Accionistas / Socios	AS
Academia	ACM
Medios de comunicación	MC

Se evaluó cada parte interesada según el nivel de **importancia** y **frecuencia de relacionamiento** otorgado por los entrevistados, de la cual se deriva la **consecuencia de la relación**; para objeto de este estudio, se consideró en especial aquellas catalogadas con **Alto Impacto**, los resultados se muestran en la tabla 4.

Partiendo del análisis de los datos del cuadro anterior, se construyó un **diagrama de interrelación** (Figura 1) de las partes interesadas, en donde se demuestra que los Trabajadores (Personal obrero, Empleados, Ejecutivos) están vinculados a todas ellas, adicionalmente los Trabajadores constituyen el núcleo de la Organización, sin el aporte de cada uno de ellos desde las diferentes áreas de desempeño, la empresa no es productiva, por tal motivo se eligió a este grupo como parte interesada para estudio en esta investigación.

Además, al aplicar los instrumentos y herramientas para determinar los aspectos de la norma y las expectativas de los trabajadores podremos extrapolar dichas herramientas a cualquiera de las demás partes interesadas.

Tabla 4. Actividades según cargos por departamentos de la empresa de cosméticos y partes interesadas relacionadas

Área	Cargo	Tipo de parte interesada	Actividad relacionada
Control de Calidad (CC)	Gerente de Control de Calidad	T, PI, PN	Aprobación y liberación de Materias Primas, Productos en Proceso, Productos Terminado y Empaque
		COS, CE	Revisión de documentación y análisis de muestras de retención en caso de reclamos
		T	Dirección de analistas y jefes de Control de Calidad
		AS	Reporte de todas las actividades de Control de Calidad
	Jefe de Microbiología	MA, CO	Evaluación microbiológica de calidad de aguas industriales y servidas

Control de Calidad (CC)	Jefe de Microbiología	T, MA	Manipulación y recolección de material de desecho
		T	Evaluación del área de servicio y siembra
		PN	Solicitud de cotización de materiales y equipos
	Jefe de desarrollo de empaque	T	Girar instrucciones y verificar los análisis de empaques
		GL	Verificación de contenido neto de envases
		PN	Revisión de diseño de envases junto con los artistas plásticos y pruebas de los mismos
	Jefe de Control de Calidad	T	Supervisión de análisis de Materia Prima, Producto en Proceso y Producto Terminado
		T	Coordinación de llenado de producto
		T, MA	Recolección de desechos de análisis

Aseguramiento de la Calidad (AC)	Gerente de Aseguramiento de la Calidad	T	Adiestramientos en BPM, documentación, POES entre otros
		T	Autoinspecciones, auditorías internas
		T	Revisión de historias técnicas
	Gerente de Aseguramiento de la Calidad	T	Elaboración, revisión y aprobación de documentos
		CE	Manejo de quejas, reclamos y devoluciones
		COS	Manejo de quejas y reclamos en función de la calidad
		AS	Reporte de todas las actividades de Aseguramiento de la Calidad
Producción (PR)	Coordinador de Producción	T	Planificar, coordinar, ejecutar labores de producción
		PN	Manejo de solventes reciclados y desechos del área de mezcla
		T	Inducciones varias al personal de planta, nuevos ingresos

Producción (PR)	Coordinador de Producción	T	Verificación de mantenimiento de maquinarias
		AS	Reponete de todas las actividades de producción
	Jefe de Mantenimiento	AS	Reporte de proyectos referentes a nuevos equipos
	Ingeniero de Planta	PN	Contratación de servicios de mantenimiento externo, para calderas, compresor
		PN	Inventario y compra de repuestos
	Supervisor de Procesos Críticos	T, CO, MA	Verificación, planificación, organización y supervisión de las actividades inherentes a los procesos unitarios de producción de aire comprimido, acondicionamiento ambiental, sistema de agua y generación de vapor
		T	Manejo de documentación, formularios, procedimientos, cronogramas

Producción (PR)	Jefe de Mezclas	CE	Suministro de lacas para pinceles
		T	Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene y BPM
		T	Colaborar con el supervisor de servicios críticos y planificación
		T	Coordinación y ejecución manufactura de productos
		T	Almacenamiento de productos en proceso y traslado a las líneas de llenado
		AS	Reporte de proyectos referentes a nuevos equipos
Cadena de Suministros (CS)	Gerente de Cadena de Suministros	T	Logística en la recepción, almacenamiento y distribución de materias primas, empaques y productos terminados
		T	Planificación general de materiales, insumos y producción.

Cadena de Suministros (CS)	Gerente de Cadena de Suministros	PI, PN	Planificación de proveedores.
		AS	Reporte de todas las actividades de cadena de suministros
	Coordinador de Almacén de Empaque	T	Recepción e inventario del material de empaque.
		T	Distribución de empaques a producción.
	Jefe de Materia Prima	T	Pesado y distribución de materias primas a producción
		T	Inventarios del almacén de materias primas
		T	Clasificación de materias primas según las buenas prácticas de almacén

Cadena de Suministros (CS)	Jefe de Materia Prima	T	Supervisión de normas de seguridad para la manipulación de materias primas
		T	Recepción y preservación de Acetona
Dirección de Investigación y Desarrollo Regional (ID)	Director de Investigación y Desarrollo	PN, PI, T, AS	Investigación y desarrollo de nuevos productos
		T	Reformulaciones
		PN, PI, T	Evaluaciones de nuevas materias primas
		GL	Todas las actividades referentes a asuntos regulatorios
Compras Generales (CG)	Jefe de Compras Generales	T, PN, PI	Compra de todos los insumos de la empresa, desde materias primas, empaques hasta misceláneos
		GL	Tramites con el MinCo (Ministerio del poder popular para el comercio)

Compras Generales (CG)	Jefe de Compras Generales	GL	Tramites CADIVI para compras de insumos, Retiro de mercancías e insumos de aduanas SENIAT
		AS	Reporte de actividades a la directiva
Mercadeo (MD)	Gerente de Mercadeo	T, PN	Diseño de toda la publicidad referente a la marca
		T, CE	Entrenamiento de toda la fuerza de ventas (vendedoras, asesoras)
		T, CO	Coordinación de la red de talleres de maquillaje
		PN, COS	Coordinación del diseño, mantenimiento, comunicaciones de todas las redes sociales
		T	Estudios de mercado
		T	Control de gastos del departamento (publicidad etc)
	Jefe de Medios	PN, COS	Estrategia de redes sociales
		AS	Reporte de actividades a la directiva

Mercadeo (MD)	Jefe de Productos Masivos	T, AS	Desarrollo de nuevos productos (capilares, corporales, removedores)
		T,AS,CE,PN,MC	Lanzamiento de productos y campañas
	Jefe de Maquillaje	CO	Difusión e información de la marca a través de la red de talleres de maquillaje
		MC	Suministro de información de maquillaje y esmaltes a medios de comunicación
		T	Crear y mejorar productos de maquillaje
		PN	Coordinación de diseños y presupuestos de impresiones y publicidad
		AS	Reporte de actividades a la directiva
Finanzas (FI)	Gerente de Finanzas	T	Administración de los recursos de la empresa, gestión, control y destino de los mismos para los diversos departamentos

Finanzas (FI)	Gerente de Finanzas	GL	Cumplimiento y responsabilidad de las obligaciones tributarias de la empresa
		AS	Presentación de los estados financieros de la empresa
Procesos Administrativos (CIPA)	Gerente de Control Interno de Procesos Administrativos	T	Documentación de procesos administrativos, políticas de cobranza, finanzas.
		T	Control interno de procesos (auditorías)
		AS	Reporte de actividades a la directiva
Ventas (VE)	Gerente de Ventas	T	Establecer el presupuesto anual de ventas en relación al año anterior
		T, CE	Comercialización de los productos por los diversos canales (cuentas claves, distribuidores y otros).

Ventas (VE)	Gerente de Ventas	T	Contacto con facturación y producto terminado
		T, CE	Velar que se cumplan los acuerdos comerciales
		AS	Reporte de actividades a la directiva
Sistemas (SI)	Gerente de Sistemas	T, AS	Tecnología y soporte
		T	Respaldo y recuperación de datos
Talento Humano (TH)	Gerente de Talento Humano	T, GL	Administración de personal (pagos y obligaciones) (nómina, solvencia, responsabilidades legales, estadísticas, laborales, permisos de horario, INCE, BANAVI; seguro social, pago de utilidades y vacaciones)
		T, PN, AC	Reclutamiento y selección de personal
		T, PN, GL	Adiestramiento del personal
		GL	Personas con discapacidad

Talento Humano (TH)	Gerente de Talento Humano	T	Evaluación de desempeño y potencial
		T	Desarrollo y comportamiento organizacional. Clima organizacional.
		T, CO, GL	RSE, eventos internos y externos de la entidad de trabajo. RSE interna y externa con las comunidades locales, BECAS de estudio con la alcaldía de Sucre
		T	Remuneración, manejo de tabuladores salariales
		T	Compensación social y relaciones laborales (sindicatos, negociaciones colectivas)
	Supervisor de Seguridad	T	Inventario y distribución, desglose de factura y despacho al cliente
		T, AS	Apertura y cierre de la empresa, custodia de los bienes de la misma

Talento Humano (TH)	Sub-gerente de Seguridad Laboral	GL	Todo lo relacionado con las perisologías para la obtención de sustancias controladas
		GL	Perisología y certificación de normas de seguridad
		GL	Gestión de RASDA
		GL, MA, CO	Entrega de informe de evaluación de efluentes, ruido y emisiones
		GL, CO	Atención de quejas y denuncias por parte de externos hacia la empresa
		GL	Entrega de informes a INPSASEL / entrega de informes epidemiológicos
		T	Dotación de uniformes y equipos de seguridad

Talento Humano (TH)	Sub-gerente de Seguridad Laboral	T, MA	Disposición final de desechos del Laboratorio de Control de Calidad
		PN	Mantenimiento de extintores y lámparas de emergencia
		AS	Reporte de actividades a la directiva

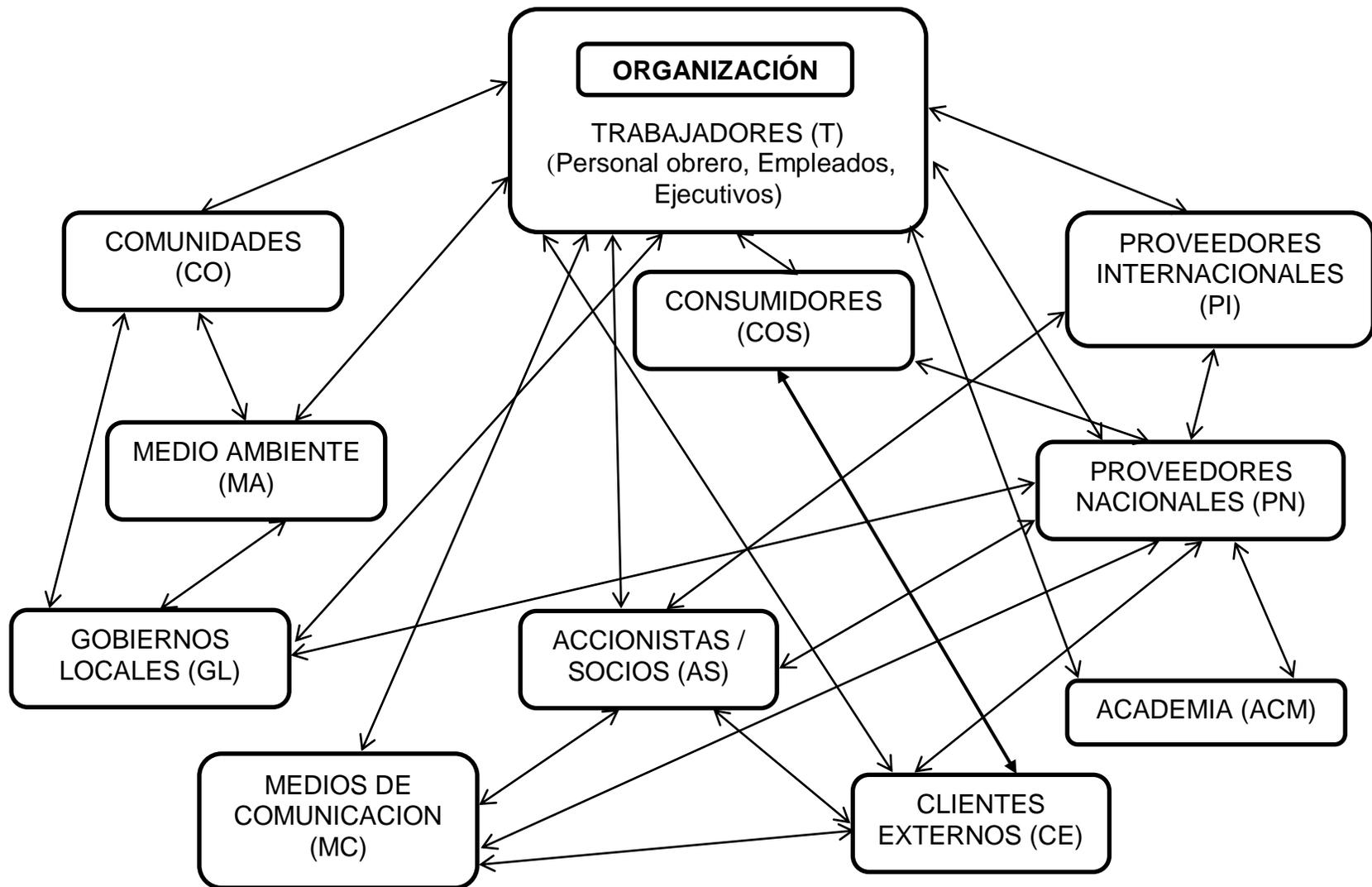


Figura 1. Diagrama de Interrelación de Partes Interesadas

Se investigaron las actividades en las que participan todos los Trabajadores de la Organización y se empleó la herramienta de **Matriz de riesgo**, para contrastar la importancia otorgada y el impacto generado por cada una de ellas con la finalidad de agrupar y priorizar aquellas que presentan mayor riesgo, es decir, **Medio Alto y Alto**. Los resultados se muestran en la Tabla 5 y Figura 2. Los criterios de evaluación del riesgo se visualizan en el Apéndice 3.

Con la finalidad de promover un comportamiento Socialmente Responsable, se consideraron las expectativas de los trabajadores para cada una de las actividades que implican **Medio Alto y Alto riesgo**, precisando los beneficios que acarrea para la organización el satisfacer cada una de ellas.

Utilizando una **Matriz de factibilidad**, se evaluaron las expectativas para cada actividad en función del costo y el tiempo requerido para su cumplimiento; con la finalidad de seleccionar aquellas que se pueden atender de manera inmediata, a corto (hasta 3 meses), mediano (hasta 6 meses), largo plazo (hasta un año) o muy largo plazo (mayor a un año), a través de lo cual la Organización puede diseñar y gestionar un plan de acción.

Los resultados se representan en las tablas 6 y 7, Figura 3. Los criterios de evaluación del riesgo se muestran en el Apéndice 4.

Tabla 5. Actividad desempeñada por los Trabajadores y riesgo asociado.

Área	Clasificación de Trabajadores	Actividad con la que se relaciona	Abreviatura de la Actividad	Riesgo: Alto (A), Medio Alto (MA), Medio (M), Medio Bajo (MB), Bajo (B)
Control de Calidad (CC)	Jefes CC (Físico-Químico, Empaque, Microbiología)	Supervisión de análisis de Materia Prima, Producto en Proceso, Producto Terminado y Material de Empaque	Sup An	A
		Almacenamiento seguro del material de desecho a ser destruido	Alm Ds	M

Control de Calidad (CC)	Analistas CC	Análisis de Materia Prima, Producto en Proceso, Producto Terminado y Material de Empaque	An	A
		Manipulación, recolección de material de desecho proveniente de los análisis	Rec Ds	M
	Inspectores CC	Monitorear los parámetros de calidad en las líneas de producción	Mon PC	A
		Tomar muestras de: Materias Primas, Productos en Proceso y Terminados	Ms	MA
Aseguramiento de la Calidad (AC)	Coordinador AC	Realizar adiestramientos en BPM, velar por el cumplimiento de las mismas	Ad BPM	A
		Generar POES, formatos, entre otros documentos.	POES	MA

Aseguramiento de la Calidad (AC)	Analistas AC	Monitorear el cumplimiento de las BPM	Mon BPM	A
		Revisar las Historias Técnicas de los productos.	Rev HT	MA
		Realizar Auto-inspecciones	Insp	MA
Producción (PR)	Coordinador de Producción	Coordinar todas las actividades productivas (Manufactura, llenado de productos)	Coor Pr	A
		Verificar el mantenimiento de las máquinas	Mant Maq	M

Producción (PR)	Supervisor de Servicios Críticos	Verificación, planificación, organización y supervisión de las actividades inherentes a los procesos unitarios de producción de aire comprimido, acondicionamiento ambiental, sistema de agua y generación de vapor	Unit	A
	Jefe de Mezcla	Girar instrucciones y monitorear la manufactura de los productos	Mon Pr	A
		Almacenamiento de productos en proceso y traslado hacia las líneas de llenado	Alm PP	MA

Producción (PR)	Personal Obrero (Ayudantes de Línea)	Asistir en las actividades de Producción: alimentación de líneas, envasado y acondicionamiento final de productos	Ac PR	A
	Cadena de Suministros (CS)	Jefe de Materia prima	Recepción, inventario, almacenamiento de Materias primas	Alm MP
Pesadas de Materias primas y distribución a manufactura			Ps MP	A
Jefe de Productos Terminados		Inventario, almacenamiento y despacho de Productos Terminados	Alm PT	MA
Coordinador de Almacén de empaque		Recepción, inventario y almacenamiento del Material de Empaque	Alm ME	MA
		Distribución del Material de Empaque a Producción	Dis ME	MA

Cadena de Suministros (CS)	Personal Obrero (Ayudantes de Almacenes)	Asistir en las actividades de Cadena de suministro: recepción, almacenamiento y despacho de materias primas, empaques y productos terminados	Act CS	A
Investigación y Desarrollo (ID)	Jefe ID	Coordinar las investigaciones de nuevos productos, reformulaciones, evaluación de nuevas Materias Primas	Inv NP	M
	Analistas ID	Elaboración de prototipos de nuevos productos	Elab NP	M
Compras Generales (CG)	Jefe de CG	Evaluar y gestionar la compra de diferentes insumos para la empresa (Materias Primas, Equipos, Empaques, Misceláneos entre otros)	Comp	A

Compras Generales (CG)	Analistas CG	Establecer los contactos con los proveedores para realizar las compras	Cont Pro	MA
Mercadeo (MD)	Jefes de MD	Realizar estudios de mercadeo	Est Mer	A
		Diseño de la publicidad inherente a la marca	Pu	MA
Mercadeo (MD)	Jefes de MD	Entrenamiento de la fuerza de ventas	F Vent	MA
		Coordinación de las redes de maquillaje	Red M	M
Finanzas (FI)	Analistas FI	Administración de los recursos de la empresa, gestión, control y destino de los mismos para los diversos departamentos	Adm	A

Control de Procesos Administrativos (CIPA)	Analistas CIPA	Auditorias de Control Interno de Procesos Administrativos	Ad CIPA	MA
		Documentación de procesos administrativos, políticas de cobranza, finanzas	Doc PA	M
Ventas (VE)	Analistas VE	Comercialización de los productos por los diversos canales (cuentas claves, distribuidores y otros)	Vent	MA
		Velar por el cumplimiento de los acuerdos comerciales	Ac Cm	M
Sistemas (SI)	Analistas SI	Soporte Técnico de los Sistemas Informáticos	Sop Tec	M
		Respaldo y recuperación de datos	Resp Do	MA

Talento Humano (TH)	Analistas TH	Gestión de todo lo referente a la administración de personal (pagos y obligaciones) (nómina, solvencia, responsabilidades legales, estadísticas, laborales, permisos de horario, INCE, BANAVI; seguro social, pago de utilidades y vacaciones)	Ad Per	A
		Reclutamiento, selección y adiestramiento de personal	Sel Per	MA
		Participar en actividades de RSE, eventos internos y externos de la entidad de trabajo. RSE interna y externa con las comunidades locales, BECAS de estudio	RSE	M

Talento Humano (TH)	Analistas TH	Compensación social y relaciones laborales (sindicatos, negociaciones colectivas)	Rel Lab	A
	Supervisor de Seguridad Física (SS)	Apertura y cierre de la empresa, resguardo de los bienes de la misma	Res Emp	A
		Inventario y distribución, desglose de factura y despacho al cliente	Desp	A
	Personal de SS	Inspecciones en las instalaciones que garantizan el resguardo de las mismas	Insp Em	MA
	Coordinador Seguridad Laboral (SL)	Gestión para la destrucción de desechos provenientes de laboratorios y actividades productivas	Dest Ds	A

Talento Humano (TH)	Coordinador Seguridad Laboral (SL)	Gestión de las diferentes permisologías requeridas en Seguridad Industrial (RASDA, bomberos, CICPC, DAEX)	Perm	A
	Analistas (SL)	Dotación e inventarios de uniformes y equipos de seguridad y protección personal	Unif	A
		Auto-inspecciones en las áreas y puestos de trabajo que garanticen la Seguridad Industrial	Insp SI	A

Talento Humano (TH)	Supervisor de Servicios generales (SG)	Garantizar la limpieza adecuada de las diferentes áreas de la Organización, Velar por el cumplimiento correcto de los procedimientos de limpieza que garantizan las condiciones higiénicas para la manufactura de los productos, reparaciones varias en infraestructura	Sup SG	A
	Personal Obrero de Servicios generales (SG)	Ejecutar las labores de limpieza en las diferentes áreas de la Organización	PO SG	A

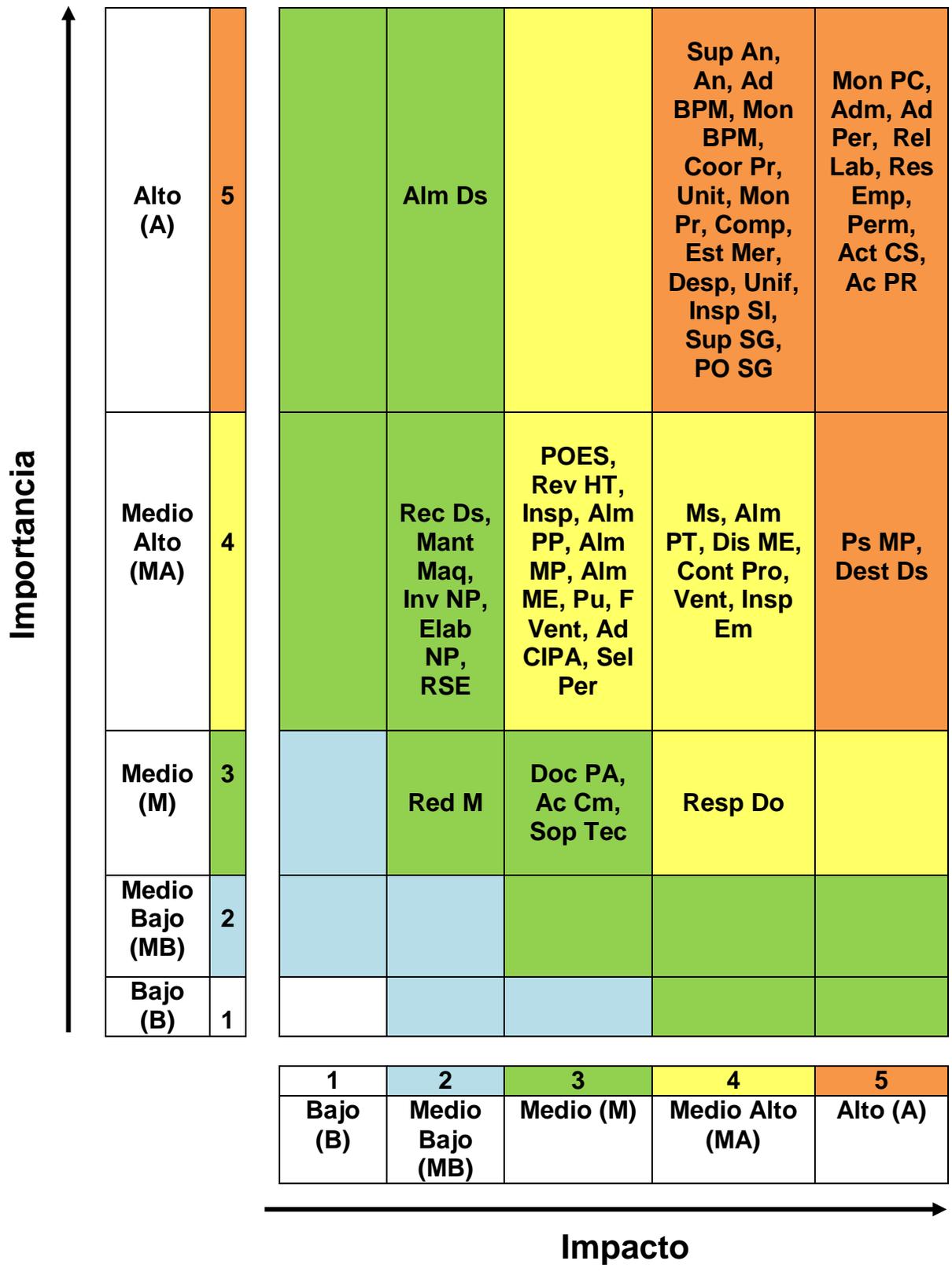


Figura 2. Matriz de riesgo, Importancia en función del Impacto que genera cada Actividad

Tabla 6. Expectativas y beneficios según cada Actividad listada como Medio Alto, Alto impacto

Área	Clasificación de Trabajadores	Actividad con la que se relacionan	Abreviatura de la Actividad	Expectativas	Beneficio	Factibilidad de cumplimiento Inmediato (I), Corto Plazo (CP), Mediano Plazo (M), Largo Plazo (LP), Muy Largo Plazo (MLP)
-------------	--------------------------------------	---	------------------------------------	---------------------	------------------	--

Control de Calidad (CC)	Jefes CC (Físico-Químico, Empaque, Microbiología)	Supervisión de análisis de Materia Prima, Producto en Proceso, Producto Terminado y Material de Empaque	Sup An	Inversión en nuevos equipos, incremento del número de analistas	Resultados de análisis más rápidos y confiables (mayor exactitud y precisión), menos errores en los resultados (disminución de re-análisis), Sistematización de procesos, Liberación de productos más rápidas	LP
-------------------------	---	---	--------	---	---	----

Control de Calidad (CC)	Analistas (CC)	Análisis de Materia Prima, Producto en Proceso, Producto Terminado y Material de Empaque	An	Distribución equitativa de la carga laboral (muestras para analizar), Sincerarlos plazos de respuestas para los análisis, Revisión de métodos de análisis, Calibraciones y actualizaciones de equipos	Mejor organización (Optimización de procesos y tiempo), Menos conflicto entre compañeros, Tiempos de respuesta de análisis más rápidos, Resultados más confiables	LP
-------------------------	----------------	---	----	---	--	----

Control de Calidad (CC)	Inspectores CC	Monitorear los parámetros de calidad en las líneas de producción	Mon PC	Mejorar la planificación de producción, respetando la secuencia y tiempos de llenado, considerar posibles eventualidades de los procesos	Menor probabilidad de confusiones, Mejor monitoreo de los procesos, Mayor número de muestreos	CP
-------------------------	----------------	--	--------	--	---	----

Control de Calidad (CC)	Inspectores (CC)	Tomar muestras de: Materias Primas, Productos en Proceso y Terminados	Ms	Mejorar los planes de muestreo, Aumentar el número de inspectores, Mejorar la organización de los almacenes (MP, PP, PT)	Mejoras en los tiempos de toma de muestras, lo cual repercute en los tiempos de análisis. menos probabilidad de equivocaciones en los muestreos	LP
Aseguramiento de la Calidad (AC)	Coordinador AC	Realizar adiestramientos en BPM, velar por el cumplimiento de las mismas	Ad BPM	Incrementar la frecuencia, cantidad y tipos de adiestramientos	Personal más adiestrado, mejoras en el cumplimiento de las BPM	I

Aseguramiento de la Calidad (AC)	Coordinador AC	Generar POES, formatos, entre otros documentos.	POES	Mayor colaboración con otros departamentos, Incremento en el número de analistas	Seguimiento fiel de los Procedimientos, Registro de todas las actividades productivas de la Empresa	M
Aseguramiento de la Calidad (AC)	Analistas AC	Monitorear el cumplimiento de las BPM	Mon BPM	Mayor apoyo por parte de los supervisores y jefes de las áreas en velar por el cumplimiento de las BPM	Garantía del buen cumplimiento de las BPM	I

Aseguramiento de la Calidad (AC)	Analistas (AC)	Revisar las Historias Técnicas de los productos.	Rev HT	Prontitud en el cierre de las Historias Técnicas, Disminución del número de errores en las mismas	Historias Técnicas cerradas a tiempo, liberación rápida de productos	I
Aseguramiento de la Calidad (AC)	Analistas AC	Realizar Auto-inspecciones	Insp	Incrementar el número de Auto-inspecciones, Mayor colaboración de los Departamentos responsables en la resolución de deméritos encontrados	Mantenimiento correcto de las áreas y procesos, acatamiento de las BPM, Corregir y minimizar deméritos, cumplimiento de POES	I

Producción (PR)	Coordinador PR	<p>Coordinar todas las actividades productivas (Manufactura, llenado de productos)</p>	Coor Pr	<p>Sincerar la planificación de la producción en función de la capacidad y condiciones de trabajo de la organización,</p> <p>Considerar contingencias,</p> <p>Aumentar la productividad</p>	<p>Incremento en la Producción, Menor pérdida de tiempo</p>	M
-----------------	----------------	--	---------	---	---	---

<p style="text-align: center;">Producción (PR)</p>	<p style="text-align: center;">Supervisor de Servicios Críticos</p>	<p>Verificación, planificación, organización y supervisión de las actividades inherentes a los procesos unitarios de producción de aire comprimido, acondicionamient o ambiental, sistema de agua y generación de vapor</p>	<p style="text-align: center;">Unit</p>	<p>Mejoramiento de la planificación de actividades de los procesos unitarios, Optimización de las frecuencias de mantenimiento, Inversión en el mejoramiento de los sistemas</p>	<p>Garantía del funcionamiento continuo de los sistemas de aire comprimido, sistema de agua y generación de vapor</p>	<p style="text-align: center;">M</p>
---	--	---	---	--	---	--------------------------------------

Producción (PR)	Jefe de Mezcla	Girar instrucciones y monitorear la manufactura de los productos	Mon Pr	Sincerar la planificación de producción en función de la capacidad y condiciones de trabajo de la organización , considerar planes de contingencia, Aumentar la productividad	Mayor productividad, menor incidencia de errores, menos reprocesos y retrabajos	LP
-----------------	----------------	--	--------	---	---	----

Producción (PR)	Jefe de Mezcla	Almacenamiento de productos en proceso y traslado hacia las líneas de llenado	Alm PP	Incremento del tamaño físico de los almacenes, Mejorar el acondicionamiento de los mismos, Mejorar la logística y organización de los gráneles en función de la planificación de producción	Mayor capacidad de almacenamiento de gráneles, Mejor sincronización de distribución de gráneles respecto a los requerimientos de llenado de productos, según los requerimientos de Producción	LP
-----------------	----------------	---	--------	---	---	----

<p>Producción (PR)</p>	<p>Personal Obrero (Ayudantes de línea, Operarios)</p>	<p>Asistir en las diferentes actividades de producción, desde la elaboración del granel, hasta el envasado y obtención del producto terminado</p>	<p>Act CS</p>	<p>Mejor distribución de la carga laboral, bonificaciones adicionales, mejoras en el contrato colectivo, mejoras en los espacios comunes para permanecer en las horas de receso</p>	<p>Personal conforme, más eficiente, productivo y comprometido con la Organización. Mayor confort para que el personal permanezca dentro de las instalaciones de la empresa</p>	<p>MLP</p>
-------------------------------	---	---	---------------	---	---	------------

<p style="text-align: center;">Cadena de Suministro (CS)</p>	<p style="text-align: center;">Jefe de Materia Prima</p>	<p style="text-align: center;">Recepción, inventario y almacenamiento de Materias primas</p>	<p style="text-align: center;">Alm MP</p>	<p style="text-align: center;">Incremento del tamaño y mejoras en el acondicionamiento de las áreas de recepción de Materias Primas. Sincerar los inventarios respecto a la planificación de producción.</p>	<p style="text-align: center;">Mejores condiciones de almacenamiento y conservación de Materias Primas, Garantía del cumplimiento en el suministro de Materias Primas según la planificación de Producción</p>	<p style="text-align: center;">LP</p>
---	---	--	---	---	--	---------------------------------------

Cadena de Suministro (CS)	Jefe de Materia Prima	Pesadas de Materias primas y distribución a manufactura	Ps MP	Sincerar la planificación de producción	Pesadas a tiempo de Materias Primas y sincronizada a la planificación de Producción	LP
	Jefe de Productos Terminados	Inventario, almacenamiento y despacho de Productos Terminados	Alm PT	Sincerar los Inventarios respecto a la planificación de producción considerando los requerimientos del mercado, mejorar la organización del almacén	Despachos a tiempo, satisfacción de los requerimientos del cliente	CP

Cadena de Suministro (CS)	Coordinador de Almacén de empaque	Recepción, inventario y almacenamiento del Material de Empaque	Alm ME	Aumento del tamaño físico del almacén, Mejorar el acondicionamiento del mismo, Mejor organización del Material de Empaque	Almacenamiento óptimo del Material de Empaque	LP
		Distribución del Material de Empaque a Producción	Dis ME	Mejorar la logística de organización y distribución del Material de Empaque en función de la planificación de producción	Despachos sincronizados con las actividades de producción	CP

<p style="text-align: center;">Cadena de Suministros (CS)</p>	<p style="text-align: center;">Personal Obrero (Ayudantes de Almacenes)</p>	<p>Asistir en las diferentes actividades de Cadena de suministro: recepción, almacenamiento y despacho adecuado de materias primas, empaques y productos terminados</p>	<p style="text-align: center;">Act CS</p>	<p>Mejor distribución de la carga laboral, bonificaciones adicionales, mejoras en el contrato colectivo, mejoras en los espacios comunes para permanecer en las horas de receso</p>	<p>Personal conforme, más eficiente, productivo y comprometido con la Organización. Mayor confort para que el personal permanezca dentro de las instalaciones de la Empresa</p>	<p style="text-align: center;">LP</p>
--	--	---	---	---	---	---------------------------------------

<p style="text-align: center;">Compras Generales (CG)</p>	<p style="text-align: center;">Jefe de CG</p>	<p style="text-align: center;">Evaluar y gestionar la compra de diferentes insumos para la empresa (Materias Primas, Equipos, Empaques, Misceláneos entre otros)</p>	<p style="text-align: center;">Comp</p>	<p style="text-align: center;">Mayor disponibilidad de recursos económicos para efectuar las compras de insumos, Mejorar la colaboración inter- departamentos en la requisición a tiempo de los insumos</p>	<p style="text-align: center;">Requisición y compras de insumos más rápidas</p>	<p style="text-align: center;">LP</p>
--	--	--	---	---	---	---------------------------------------

Compras generales (CG)	Analistas CG	Establecer los contactos con los proveedores para realizar las compras	Cont Pro	Buscar y establecer contactos con nuevos proveedores, Mejorar las relaciones con los mismos	Ampliar la cartera de proveedores y mejorar las relaciones comerciales.	I
Mercadeo (MD)	Jefes de MD	Realizar estudios de mercadeo	Est Mer	Ampliar el alcance de los estudios del mercado y considerar otros estratos, conocer a profundidad los requerimientos de los clientes	Satisfacción plena del cliente, fidelidad hacia la marca, captación de nuevos clientes	M

<p>Mercadeo (MD)</p>	<p>Jefes de MD</p>	<p>Diseño de la publicidad inherente a la marca</p>	<p>Pu</p>	<p>Aumentar la inversión en publicidad para todos los productos, uso de nuevas tecnologías</p>	<p>Mayor difusión de los productos de la marca, permeación a diferentes estratos del mercado, ampliación de la cartera de clientes</p>	<p>CP</p>
<p>Mercadeo (MD)</p>	<p>Jefes de MD</p>	<p>Entrenamiento de la fuerza de ventas</p>	<p>F Vent</p>	<p>Vendedores más capacitados para promover la marca</p>	<p>Mayor captación de clientes y ventas</p>	<p>I</p>

Finanzas (FI)	Analistas FI	Administración de los recursos de la Empresa, gestión, control y destino de los mismos para los diversos departamentos	Adm	Mejorar la planificación de las actividades por parte de cada departamento, con la finalidad de ayudar a la distribución justa y adecuada de los recursos financieros	Distribución adecuada y a tiempo de los recursos financieros	I
Control Interno de Procesos Administrativos	Analistas CIPA	Auditorias de Control Interno de Procesos Administrativos	Ad CIPA	Mejorar la Organización en los diferentes departamentos en relación a los procesos administrativos	Fluidez en el cumplimiento de los procesos administrativos	I

Ventas (VE)	Analistas VE	Comercialización de los productos por los diversos canales (cuentas claves, distribuidores y otros)	Vent	Diversificar la forma de comercialización de los productos	Mayores ventas	CP
Sistemas (SI)	Analistas SI	Respaldo y recuperación de datos	Resp Do	Mayor inversión en sistemas informáticos	Evitar pérdida de datos	M

Talento Humano (TH)	Analistas TH	Gestión de todo lo referente a la administración de personal (pagos y obligaciones) (nómina, solvencia, compromisos legales, estadísticas, laborales, permisos de horario, INCE, BANAVI; seguro social, utilidades)	Ad Per	Realizar las solicitudes con tiempo de los diversos trámites requeridos por el personal	Respuestas más rápidas y eficientes para el personal	I
---------------------	--------------	---	--------	---	--	---

Talento Humano (TH)	Analistas TH	Reclutamiento, selección y adiestramiento de personal	Sel Per	Innovación en los mecanismos de selección y reclutamiento	Selección mejor del personal considerando otras características del mismo	CP
		Compensación social y relaciones laborales (sindicatos, negociaciones colectivas)	Rel Lab	Agilización de las negociaciones colectivas	Trabajadores conformes y más comprometidos con el trabajo	M

Talento Humano (TH)	Supervisor de Seguridad Física SS	Apertura y cierre de la empresa, resguardo de los bienes de la misma	Res Emp	Mayor inversión en el mejoramiento de los sistemas de seguridad	Mayor seguridad, resguardo de los bienes de la empresa	LP
		Inventario y distribución, desglose de factura y despacho al cliente		Sistematización en los procesos de inventarios y distribución de mercancías	Mayor control en los inventarios y distribución de mercancías	M
	Personal de SS	Inspecciones en las instalaciones; resguardo de las mismas	Insp Em	Inversión en nuevos sistemas de seguridad	Mayor control, resguardo y seguridad de las instalaciones	M

Talento Humano (TH)	Coordinador Seguridad Laboral (SL)	Gestión para la destrucción de desechos provenientes de laboratorios y actividades productivas	Dest Ds	Mejoras en la recolección y almacenamiento de los desechos (contención e identificación), ampliación y adecuación del espacio físico para su almacenamiento mientras se gestiona el proceso de destrucción de los mismos	Disminución de los riesgos de accidentes por el almacenamiento de desechos generados	LP
---------------------	------------------------------------	--	---------	--	--	----

Talento Humano (TH)	Coordinador de Seguridad Laboral (SL)	Gestión de las diferentes permisologías requeridas en Seguridad Industrial (RASDA, bomberos, CICPC, DAEX)	Perm	Mayor celeridad por parte de los entes gubernamentales en el otorgamiento de las permisologías requeridas	Cumplimiento al día con las permisologías y trámites legales que garantizan el funcionamiento de la organización	CP
---------------------	---------------------------------------	---	------	---	--	----

Talento Humano (TH)	Coordinador Seguridad Laboral (SL)	Gestión para la destrucción de desechos provenientes de laboratorios y actividades productivas	Dest Ds	Mejoras en la recolección y almacenamiento de los desechos (contención e identificación), ampliación y adecuación del espacio físico para su almacenamiento mientras se gestiona el proceso de destrucción de los mismos	Disminución de los riesgos de accidentes por el almacenamiento de desechos generados	LP
---------------------	------------------------------------	--	---------	--	--	----

Talento Humano (TH)	Coordinador Seguridad Laboral (SL)	Gestión de las diferentes permisologías requeridas en Seguridad Industrial (RASDA, bomberos, CICPC, DAEX)	Perm	Mayor celeridad por parte de los entes gubernamentales en el otorgamiento de las permisologías requeridas	Cumplimiento al día con las permisologías y trámites legales que garantizan el funcionamiento de la organización	CP
---------------------	------------------------------------	---	------	---	--	----

Talento Humano (TH)	Personal Obrero de Servicios generales (SG)	Ejecutar las labores de limpieza en las diferentes áreas de la organización	PO SG	Colaboración del personal que labora en las áreas en el mantenimiento de las mismas, Mejor distribución de la carga laboral, bonificaciones adicionales, mejoras en el contrato colectivo, mejoras en los espacios comunes para permanecer en las horas de receso	Áreas limpias, en buen estado y operativas. Personal conforme. Mayor confort para que el personal permanezca dentro de las instalaciones de la empresa	LP
---------------------	---	---	-------	---	---	----

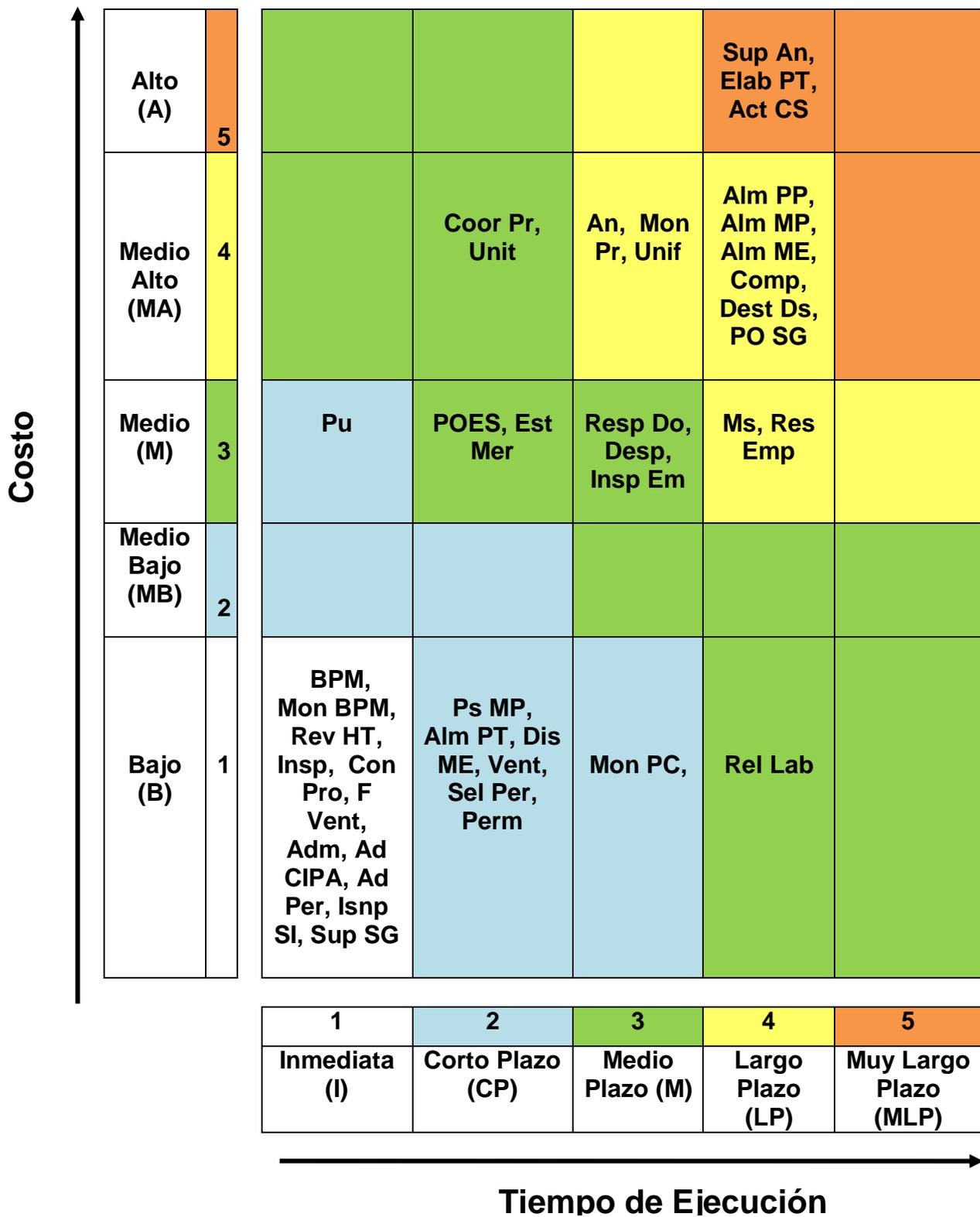


Figura 3. Matriz de Factibilidad, Costo en función del tiempo de ejecución para la satisfacción de las expectativas que corresponden a cada Actividad

Tabla 7. Escala de valores referentes a la Matriz de Factibilidad (Figura 3)

Escala	1 Bajo (B)	2 Medio Bajo (MB)	3 Medio (M)	4 Medio Alto (MA)	5 Alto (A)
Costo	No requiere inversión adicional	Papelería / Misceláneos	Equipos / Personal / Contratación de un externo	Equipos, Personal / Materiales de remodelación	Equipos, Personal / Materiales de remodelación / Recursos económicos
Tiempo	Corto plazo (Inmediato)	Corto plazo (Hasta 3 meses)	Mediano plazo (hasta 6 meses)	Largo plazo (un año)	Muy Largo plazo (Mayor a un año)
Factibilidad de cumplimiento	Inmediata (I)	Corto plazo (CP) (Hasta 3 meses)	Mediano plazo (M) (hasta 6 meses)	Largo plazo (LP) (un año)	Muy Largo plazo (MLP) (Mayor a un año)

De manera adicional a los beneficios directos atribuidos a cada Actividad; en general, se logran otros como la lealtad y confianza de los trabajadores hacia la Organización, lo que se traduce en un mejor ambiente de trabajo (menor ocurrencia de errores, reprocesos, pérdidas de producto y materiales, mejor gestión del tiempo) lo cual se refleja directamente en la Calidad de Vida de los Trabajadores, de los Productos elaborados y en la satisfacción del Consumidor final.

Al contrastar la **factibilidad** de cumplimiento de cada actividad en función del **riesgo** asociado mediante una **matriz de priorización** del riesgo, la cual se muestra en la figura 4, se obtiene una herramienta que permite establecer una secuencia lógica para la satisfacción de cada una de las actividades planteadas.

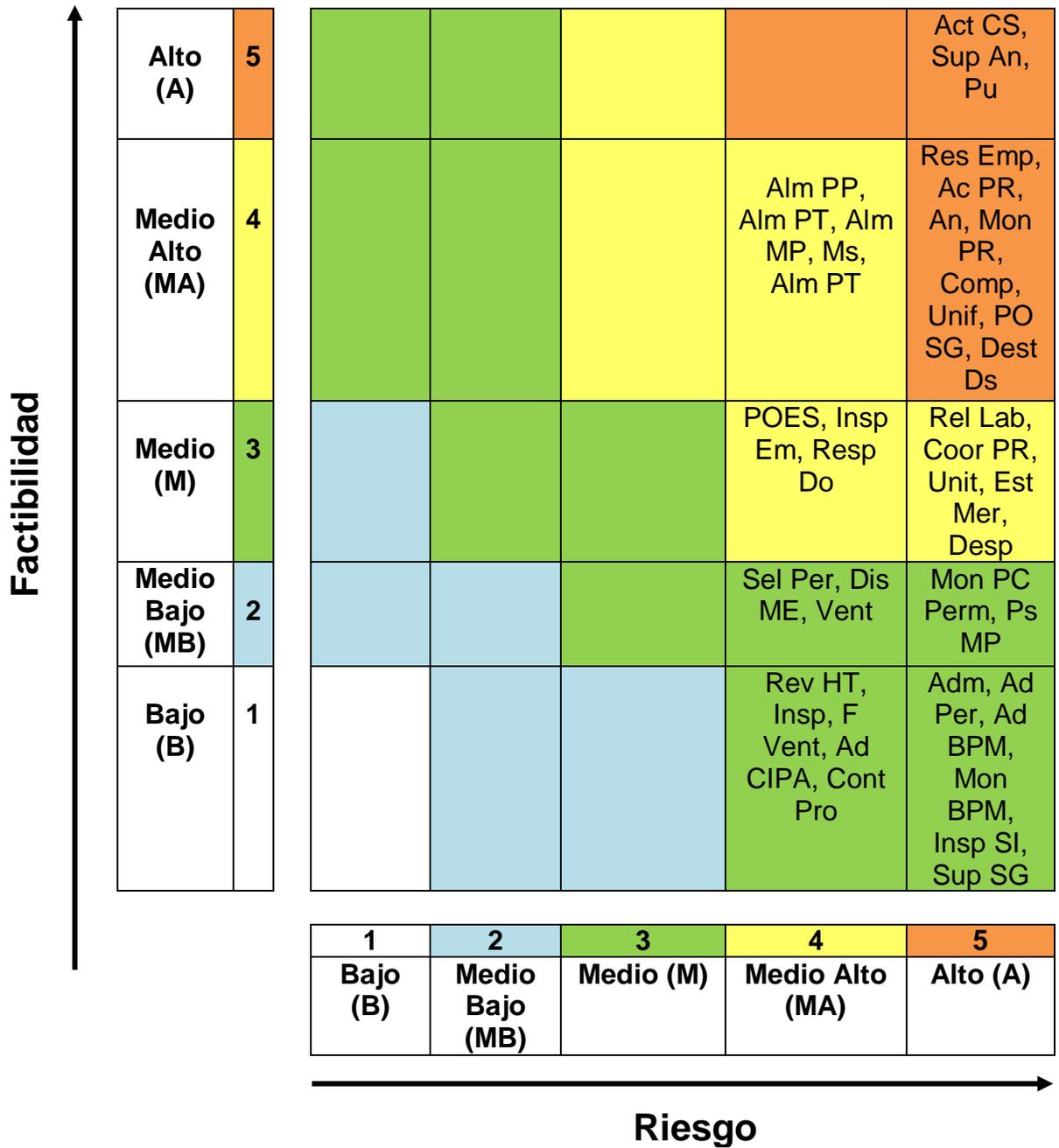


Figura 4. Matriz de Priorización del Riesgo, Factibilidad de cumplimiento de las actividades en función del riesgo asociado a cada una de ellas

5.2 Selección de la parte interesada de mayor relevancia y determinación de sus expectativas e intereses en relación a la Responsabilidad Social.

Esta sección persigue la determinación de los principios y temas de Responsabilidad Social (Apéndice 5, Cuestionario 1) de interés para los Trabajadores (T); los resultados de la aplicación del cuestionario se reseñan en las tablas 8, 9, 10, 11 y figuras 5, 6, 7, 8; en las cuales se observa para todos los ítems, (de acuerdo a la naturaleza de las preguntas planteadas) porcentajes afirmativos por encima del 50 %, lo cual hace referencia a que todos los principios y temas resultan de interés para esta parte interesada.

Tabla 8. Resultados obtenidos acerca de los asuntos y temas de RSE de interés para el personal obrero.

Asuntos y temas de RSE	Conocimiento / tema-asunto de RSE							
	Si	%	No	%	No sabe	%	No aplica	%
Rendición de cuentas	161	86,6	17	9,1	8	4,3	0	0
Transparencia	161	86,6	12	6,5	13	7,0	0	0

Comportamiento ético	174	93,5	8	4,3	4	2,2	0	0
Respeto a los intereses de los Stakeholders	132	71,0	41	22,0	13	7,0	0	0
Respeto al principio de legalidad	178	95,7	0	0,0	8	4,3	0	0
Respeto a los derechos humanos	174	93,6	8	4,3	4	2,2	0	0
Gobernanza de la organización	132	71,0	25	13,4	25	13,4	4	2,2
Prácticas laborales	161	86,56	8	4,30	17	9,14	0	0
Prácticas en relación al Medio Ambiente	136	73,12	41	22,04	9	4,84	0	0
Prácticas justas de operación	169	90,86	8	4,30	9	4,84	0	0
Asuntos de consumidores	178	95,70	4	2,15	4	2,15	0	0

Participación activa y desarrollo de las comunidades	141	75,81	16	8,60	29	15,59	0	0
Cantidad total de personal obrero	344							
Cantidad de personas encuestadas	186							
Cantidad teórica de muestra (n)	181,74							

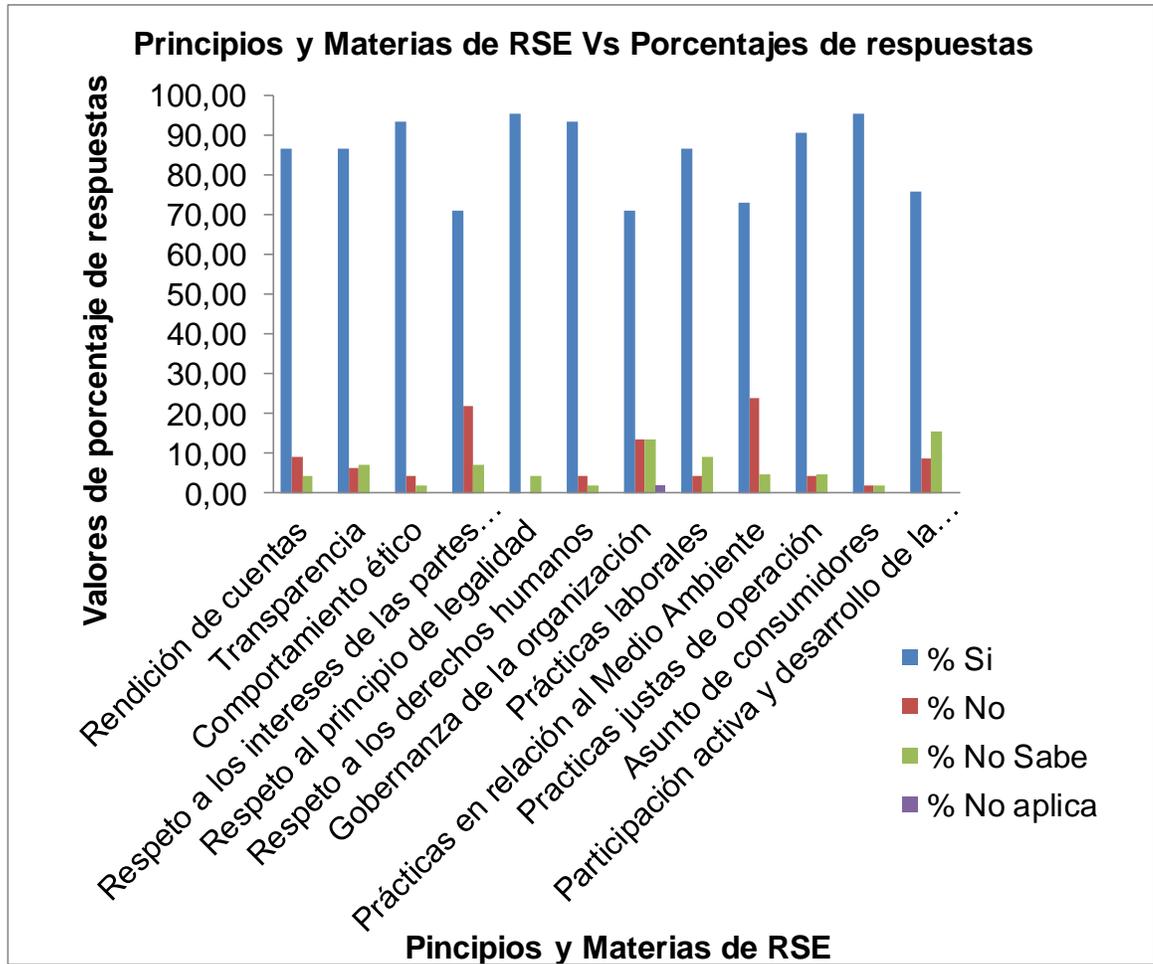


Figura 5. Gráfico de los valores de las respuestas obtenidas acerca de los asuntos y temas de RSE de interés para el personal obrero

Tabla 9. Resultados obtenidos acerca de los asuntos y temas de RSE de interés para los empleados.

Asuntos y temas de RSE	Respuestas							
	Si	%	No	%	No sabe	%	No aplica	%
Rendición de cuentas	109	84,50	8	6,20	8	6,20	4	3,10
Transparencia	121	93,80	4	3,10	4	3,10	0	0,00
Comportamiento ético	129	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Respeto a los intereses de los Stakeholders	106	82,17	10	7,75	8	6,20	5	3,88
Respeto al principio de legalidad	129	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Respeto a los derechos humanos	126	97,67	0	0,00	3	2,33	0	0,00
Gobernanza de la organización	116	89,92	5	3,88	8	6,20	0	0,00

Prácticas laborales	116	89,92	5	3,88	8	6,20	0	0,00
Prácticas en relación al Medio Ambiente	96	74,42	20	15,50	13	10,08	0	0,00
Prácticas justas de operación	119	92,25	0	0,00	10	7,75	0	0,00
Asuntos de consumidores	126	97,67	0	0,00	3	2,33	0	0,00
Participación activa y desarrollo de la comunidad	96	74,42	5	3,88	28	21,71	0	0,00
Cantidad total de empleados	191							
Cantidad de personas encuestadas	129							
Cantidad teórica de muestra (n)	127,79							

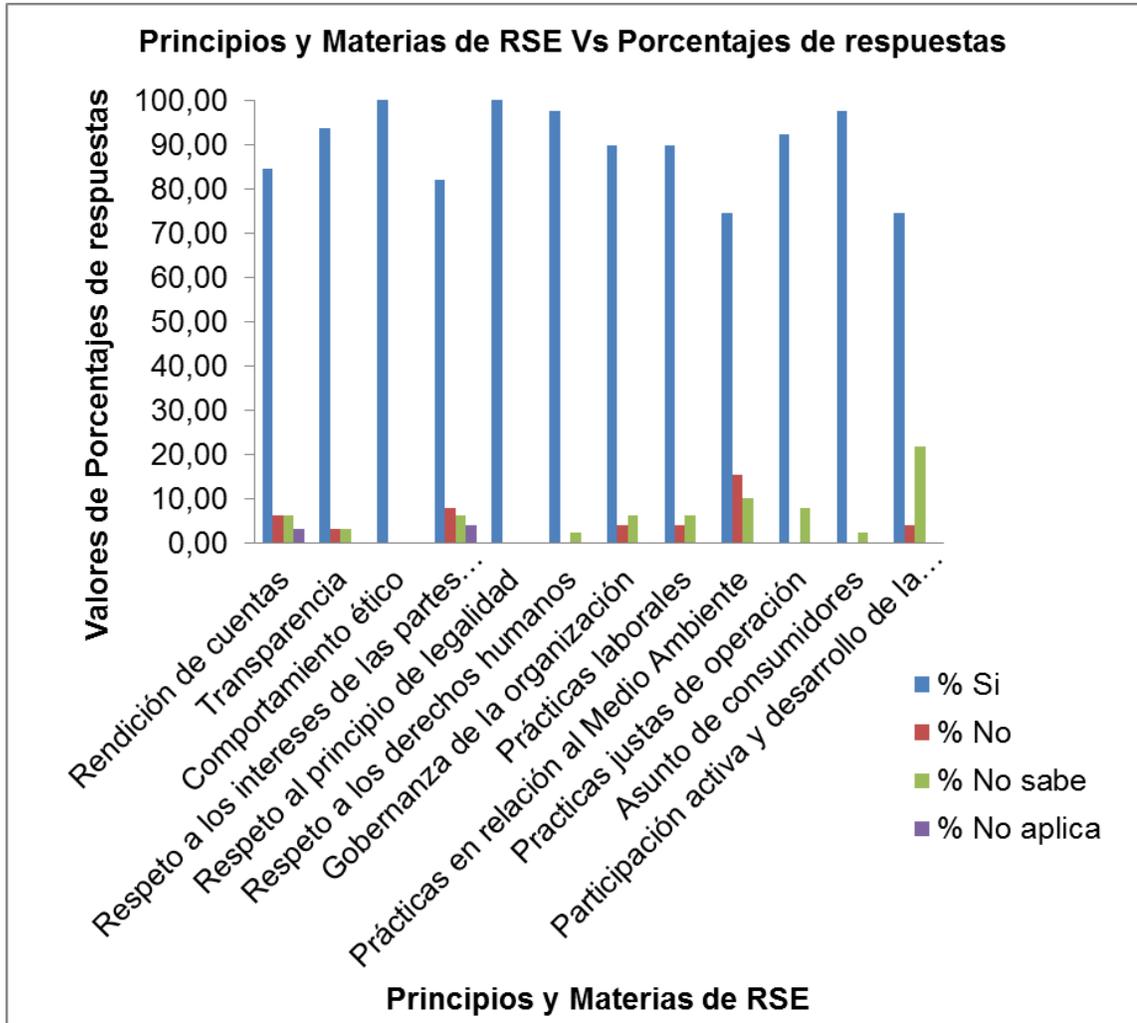


Figura 6. Gráfico de los valores de las respuestas obtenidas acerca de los asuntos y temas de RSE de interés para los empleados

Tabla 10. Resultados obtenidos acerca de los asuntos y temas de RSE de interés para los Ejecutivos.

Asuntos y temas de RSE	Respuestas							
	Si	%	No	%	No sabe	%	No aplica	%
Rendición de cuentas	10	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Transparencia	10	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Comportamiento ético	10	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Respeto a los intereses de las partes interesadas	10	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Respeto al principio de legalidad	10	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Respeto a los derechos humanos	10	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Gobernanza de la organización	10	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Prácticas laborales	10	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Prácticas en relación al Medio Ambiente	10	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Prácticas justas de operación	10	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Asunto de consumidores	10	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Participación activa y desarrollo de la comunidad	10	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Cantidad total de ejecutivos	22							
Cantidad de personas encuestadas	10							
Cantidad teórica de muestra (n)	20,86							

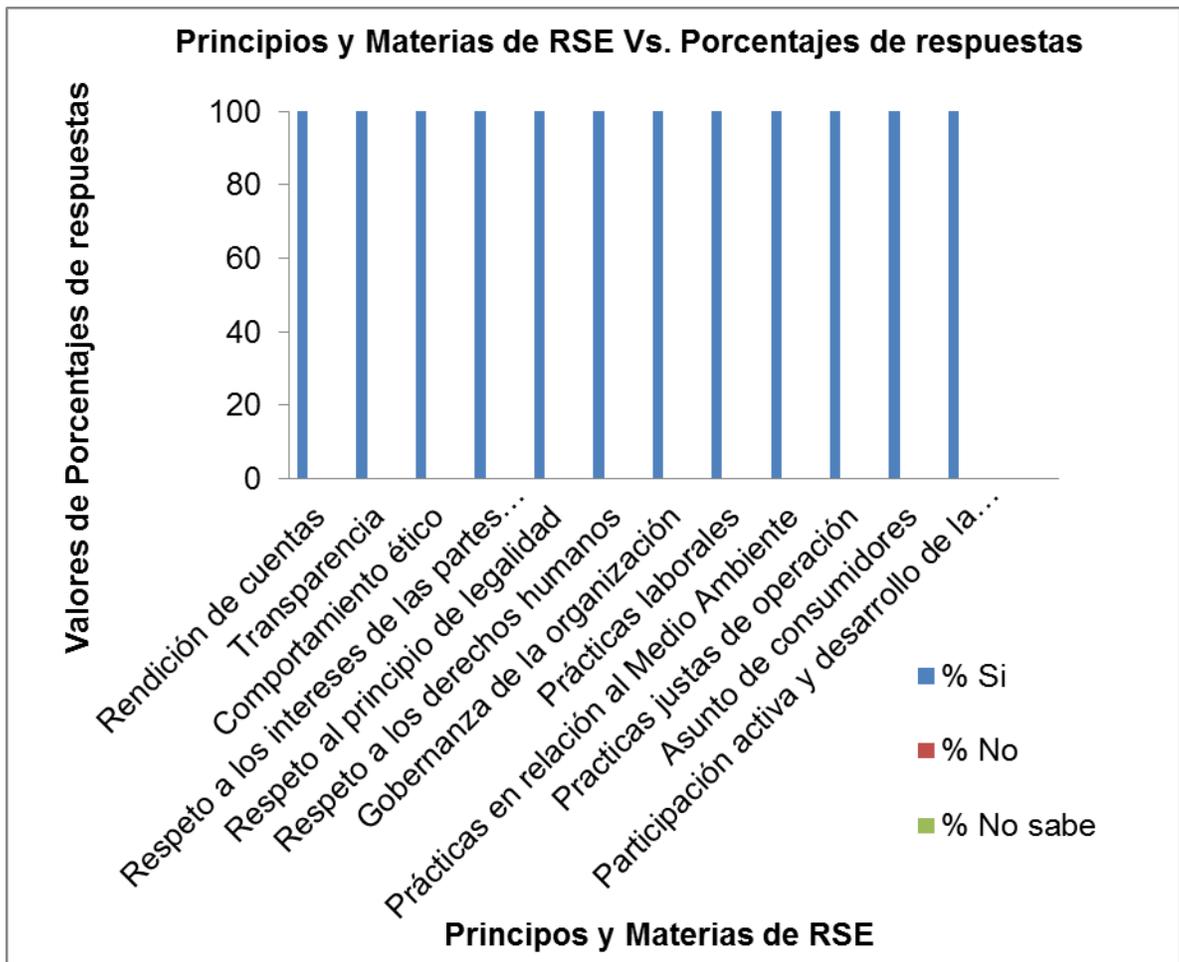


Figura 7. Gráfico de los valores de las respuestas obtenidas acerca de los asuntos y temas de RSE de interés para los ejecutivos

Según se aprecia en la tabla 10 y figura 7, existe un conocimiento completo y amplio acerca de los principios y materias de RSE por parte de los Ejecutivos que dirigen la organización, por lo cual se establecieron estos datos como referencia para contrastar las opiniones entre el Personal Obrero y los Empleados.

Tabla 11. Cuadro comparativo de los resultados de respuestas afirmativas entre obreros, empleados y ejecutivos.

Asuntos y temas de RSE	Respuestas			Diferencias % Si (Obreros Vs Empleados)
	% Si Obreros	% Si Empleados	% Si Ejecutivos	
Rendición de cuentas	86,56	84,50	100,00	2,06
Transparencia	86,56	93,80	100,00	7,24
Comportamiento ético	93,55	100,00	100,00	6,45
Respeto a los intereses de las partes interesadas	70,97	82,17	100,00	11,20
Respeto al principio de legalidad	95,70	100,00	100,00	4,30
Respeto a los derechos humanos	93,55	97,67	100,00	4,13
Gobernanza de la organización	70,97	89,92	100,00	18,95
Prácticas laborales	86,56	89,92	100,00	3,36
Prácticas en relación al Medio Ambiente	73,12	74,42	100,00	1,30

Prácticas justas de operación	90,86	92,25	100,00	1,39
Asunto de consumidores	95,70	97,67	100,00	1,98
Participación activa y desarrollo de la comunidad	75,81	74,42	100,00	1,39

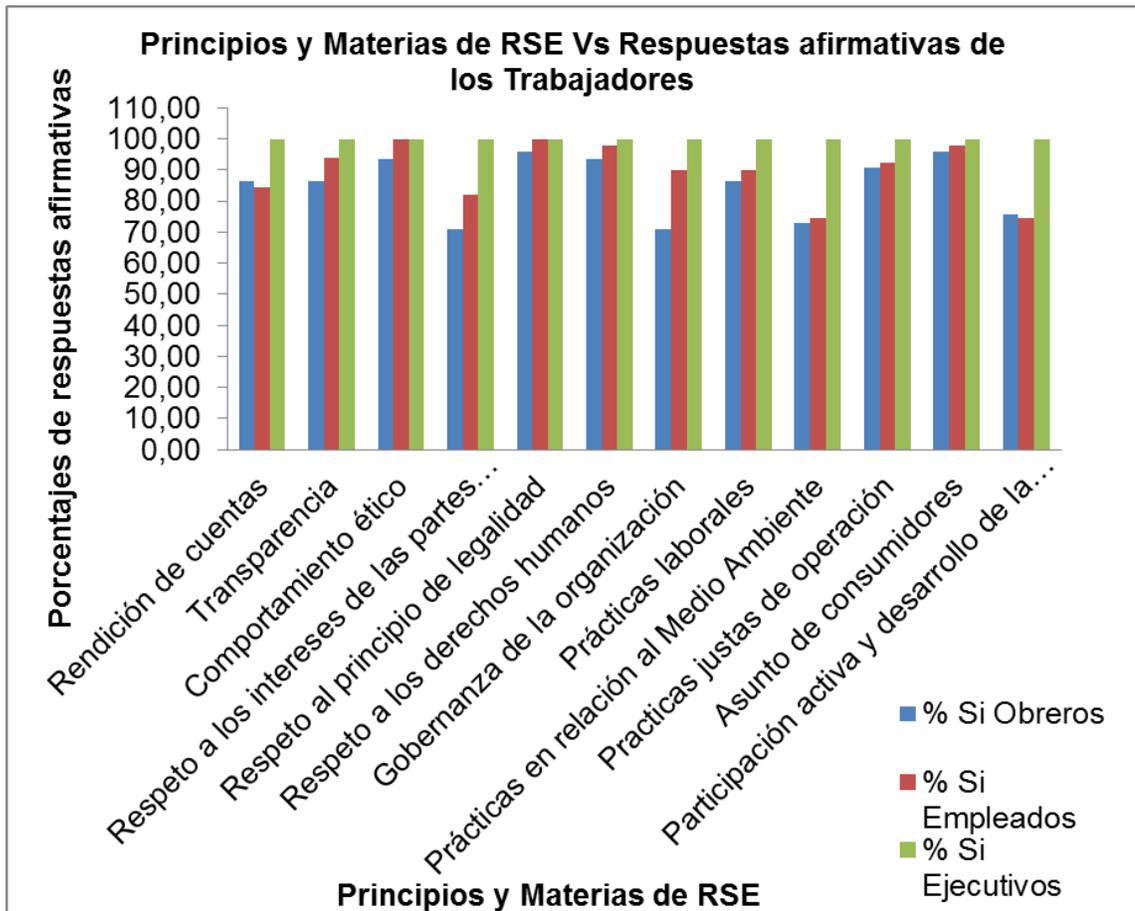


Figura 8. Gráfico comparativo de los valores de las respuestas obtenidas acerca de los asuntos y temas de RSE de interés para los Trabajadores (T)

Al comparar los valores mostrados en las tablas 8, 9, 10, 11 y figuras 5, 6, 7, 8 se encuentran concordancia de opiniones entre Personal Obrero y Empleados para los siguientes ítems: Rendición de cuentas, Respeto al principio de legalidad, Respeto a los Derechos Humanos, Prácticas laborales, Prácticas en relación al Medio Ambiente, Prácticas justas de operación, Asuntos relacionados con los consumidores, Participación activa y desarrollo de la comunidad ya que las diferencias entre respuestas afirmativas de dichos grupos no sobrepasan el 5%, correspondiente al nivel de confianza estadísticamente fijado para el cálculo del tamaño de la población entrevistada. (Las ecuaciones y metodología empleada se muestran en el Apéndice 6)

Se obtuvieron diferencias de opiniones entre Personal Obrero y Empleados en los resultados para los ítems: Transparencia, Comportamiento ético, Respeto a los intereses de las partes interesadas y Gobernanza de la Organización.

En relación al principio de **Transparencia**, el Personal Obrero arrojó menor cantidad de respuestas afirmativas (86,56%) en contraste al grupo de Empleados (93,80%), esto se atribuye a la falta de familiarización de esta porción de la población respecto a los mecanismos de difusión de información que emplea la Organización (referente a sus actividades y los efectos que las mismas generan); otras opiniones hacen referencia a que la Organización no tiene el deber de rendir explicaciones, de lo anterior se desprende que no está

lo suficientemente claro el rol de este grupo como parte interesada, lo cual se traduce en desinterés y falta de sentido de pertenencia hacia la Empresa.

En lo que respecta a los resultados obtenidos para el principio de **Comportamiento ético**, sólo se obtuvieron respuestas negativas por parte del Personal Obrero (No 4,30 %, No sabe 2,15 %), esto se atribuye a la escasa comprensión de este principio y lo que ello implica; por otra parte el nivel cultural y socioeconómico de esta sección del personal es un factor determinante ya que en ocasiones no cuentan con bases sólidas acerca de los diferentes valores y principios básicos de convivencia; para este caso la Organización debe promover mecanismos de difusión y reforzamiento de sus valores y principios.

Para el ítem referente al **Respeto a los intereses de las partes interesadas** las diferencias de opiniones fueron acentuadas (11,20%), las respuestas afirmativas disminuyen (Si 70,97 % Obreros, Si 82,17% Empleados) debido a que estos trabajadores consideran que sus opiniones no son debidamente escuchadas o a que no obtienen respuestas a sus inquietudes en la medida en que las mismas han sido presentadas; se recomienda que la Organización otorgue respuestas inmediatas a lo planteado o en caso de estar sujeto a análisis explicar de forma clara el estatus de la solicitud, fomentar mesas de diálogos entre supervisores, gerentes y los trabajadores para conciliar acuerdos.

En relación a la **Gobernanza de la organización**, la gran diferencia entre las opiniones Obrero y Empleados (18,95%), (Si 70,97% Obreros, Si 89,92 % Empleados) se debe al desconocimiento por parte del personal de la manera de cómo sus supervisores inmediatos y la gerencia toman las decisiones que los involucran como partes interesadas; la Organización debe ser explícita en los mecanismos que emplea en la toma de decisiones haciendo uso, de ser necesario, de material de apoyo audiovisual y otorgando ejemplos que aclaren las situaciones, en lugar de limitarse a emitir circulares o a la comunicación verbal .

Es de resaltar aquellos ítems en donde hay concordancia de respuestas entre Personal Obrero y Empleados, pero que sin embargo, se perciben diferencias respecto a las opiniones de los Ejecutivos.

Las disparidades obtenidas para el principio de **Rendición de cuentas** se atribuyen al desconocimiento del conjunto de actividades (productivas, sociales, legales, medio ambientales) que desempeña la Organización y que se relaciona con el Personal Obrero y Empleados lo cual deriva en la falta de comprensión en el alcance o la forma en que se rinde cuentas; se propone para la organización reportar periódicamente un balance de aquellas actividades en las que interviene o influyen este grupo de trabajadores y su difusión con el apoyo de medios audiovisuales, folletos, conferencias, entre otros.

Considerando el **Respeto al principio de legalidad**, el mínimo porcentaje de respuestas negativas provenientes únicamente del Personal Obrero demuestran desconocimiento acerca de algunas leyes y/o regulaciones referentes a las actividades laborales que desempeñan; para este pequeño grupo la Organización debería listar y publicar todos los beneficios legales que percibe el trabajador de acuerdo su función, por otra parte, se debe entrenar a los Supervisores de las diferentes áreas en el dominio de la información concerniente a dichos beneficios, convirtiéndolos en agentes de difusión de información, adicionalmente la Organización podría apoyarse en las asociaciones de trabajadores para que asistan en el mismo fin.

En relación a las **Prácticas laborales**, los porcentajes negativos arrojados por Obreros y Empleados se atribuyen a las mismas causas expuestas para el principio anterior, lo que quiere decir, que la organización puede incluir las regulaciones laborales como uno de los principios de legalidad.

La menor proporción de respuestas negativas relacionadas con el principio de respeto a los **Derechos Humanos** se debe a la escasa comprensión de los mismos, se piensa en ellos, como un asunto ajeno y no como derechos intrínsecos de cada persona, inalienables e intransferibles; se recomienda incluir de forma explícita la definición de los Derechos Humanos enmarcado dentro de los valores y principios de la Organización, así como dictar charlas que ejemplifiquen y permitan el entendimiento y difusión de los mismos.

Respecto a las **Prácticas en relación al Medio Ambiente** los altos porcentajes de respuestas negativas se asocian con el desconocimiento de los procesos que ejecuta la empresa para el tratamiento de los desechos generados en las diferentes actividades productivas; para este ítem se recomienda considerar la práctica de reciclaje y re-utilización de desechos, así como la creación de sistemas para el tratamiento de otros, como los líquidos provenientes de las fases de manufactura.

Los porcentajes negativos obtenidos para el principio de **Prácticas Justas de Operación** se debe a que parte de la población de Empleados y Personal Obreros, desconocen la dinámica de relación de la Organización referente a su cadena de valor y sus implicaciones, la forma en la que se llevan a cabo las transacciones comerciales con otras partes interesadas, protocolos, compromisos asumidos y la capacidad de influir y promover prácticas socialmente responsables en ellos; de esta manera, es importante que la Organización esquematice y difunda el funcionamiento de su cadena de valor, enfatizando en cada punto los tipos de relaciones y los valores tratados.

En relación a los **Asuntos Relacionados con los Consumidores** la baja proporción de opiniones negativas esta originada por el desconocimiento de los tipos de controles sanitarios, ambientales y comerciales que se le hacen a los productos; se propone que la Organización realice campañas o publicidad en donde se demuestre la seguridad de los mismos.

Los altos porcentajes de respuestas negativas generadas para la materia acerca de la **Participación activa y desarrollo de la Comunidad** se deben a la falta de conocimiento de todas aquellas actividades y donaciones que realiza la Organización con la finalidad de fomentar el desarrollo de la comunidad; la Organización debe incluir al personal obrero y empleados en las diferentes actividades comunitarias que realiza además de comunicar todos estos proyectos a través de medios audiovisuales o participando en programas de Voluntariado Comunitario.

5.3 Análisis del indicador global de calidad de los productos elaborados, para la evaluación del cumplimiento de las especificaciones de los mismos, que permite alcanzar la satisfacción de los clientes.

Los indicadores de Calidad para productos elaborados que emplea la Empresa de cosméticos, los cuales permiten la evaluación del cumplimiento de las especificaciones de los mismos, se listan en la tabla 12.

Tabla 12. Indicadores de Calidad, para la evaluación del cumplimiento de las especificaciones de los productos.

Tipo de Indicador	Descripción
Manejo de Devoluciones	Contabiliza el porcentaje de productos devueltos por mes

<p align="center">Quejas y Reclamos</p>	<p>Contabiliza la cantidad de Quejas y Reclamos, (referentes a los productos) recibidos y el porcentaje de las mismas que se han cerrado en un año</p>
<p align="center">Retiro de Productos del Mercado</p>	<p>Contabiliza el número de veces, al año, en que se ha retirado un producto del mercado.</p>
<p align="center">Manejo de No Conformidades</p>	<p>Contabiliza el porcentaje de producto “No Conforme” por mes</p>
<p align="center">Auditoria a Proveedores</p>	<p>Contabiliza el número de auditorías realizadas a proveedores por año</p>
<p align="center">Revisión Anual de Tendencias de Producto</p>	<p>Contabiliza los productos (por tipo y lote), que presentan una tendencia marcada, en algunos de los parámetros bajo los cuales se diseñaron, durante un año</p>
<p align="center">Cronograma de Acciones Correctivas y Preventivas (CAPA)</p>	<p>Contabiliza el porcentaje de Acciones Correctivas efectuadas, derivadas de auditorías de BPM</p>
<p align="center">Plan Anual de adiestramiento en BPM</p>	<p>Contabiliza el porcentaje de Adiestramientos en BPM que por año se imparte en la Organización</p>

<p style="text-align: center;">Autoinspecciones – Auditorías Internas</p>	<p style="text-align: center;">Contabiliza el porcentaje de Autoinspecciones – Auditorías Internas realizadas por departamento en la Organización</p>
--	---

Cada uno de los Indicadores de Calidad mencionados en la tabla 12, se complementan entre sí, convergiendo en acciones correctivas y preventivas que permiten preservar, garantizar y mejorar la calidad del producto.

El Manejo de Devoluciones, Retiro de Productos del Mercado y, Quejas y Reclamos constituyen indicadores intrínsecamente relacionados; una devolución o el retiro de un producto, suele estar asociado a una queja o reclamo y hacen referencia a la calidad inadecuada del mismo más allá de las fronteras de la empresa.

El Manejo de devoluciones y el Retiro de productos del mercado se efectúan estrictamente siguiendo procedimientos establecidos por la Organización. Bajo la perspectiva de la Responsabilidad Social, estas acciones, garantizan la protección de la salud y seguridad de los consumidores, según lo contempla el Asunto 2, Materia: Asuntos de Consumidores.

Bajos registros de Quejas y Reclamos, son indicadores del mantenimiento de la calidad de los productos; la atención brindada y el manejo de las Quejas y reclamos de Clientes es fundamental desde la óptica de la

Responsabilidad Social, las mismas están contempladas explícitamente en el Asunto 4: Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias, de la Materia: Asunto de Consumidores, en donde se indica que la Organización debe investigar la queja o reclamo y resarcir, brindar apoyo o asesoría al cliente, según sea el caso.

Los porcentajes de Productos No Conformes; en términos de Calidad permiten hallar la causa raíz de la “No Conformidad” y tomar acciones correctivas que garanticen las especificaciones del producto, lo cual es cónsono con la Responsabilidad Social respecto a las Materias: Prácticas justas de Operación y Asuntos de Consumidores.

La Revisión Anual de Tendencias de Producto, permite la detección de irregularidades en el comportamiento de los diferentes parámetros bajos, los cuales se analizan para cada producto, similarmente al caso anterior, considerando el entorno de Calidad, la evaluación de esta data, permite tomar acciones correctivas, las cuales se complementan con la Responsabilidad Social, en relación a las Materias: Prácticas justas de Operación y Asuntos de Consumidores. La minimización de las quejas y/o reclamos por parte de los consumidores contribuye a conformar una clientela leal a la empresa y sus productos. El caso contrario fomenta la pérdida y destrucción de un mercado.

En términos de Calidad, las Auditorias a Proveedores, permiten conocer la forma en la que los mismos ejecutan sus procesos y los mecanismos que les

permiten asegurar la Calidad de los productos suministrados; sin embargo, en relación a la Responsabilidad Social, adicional a lo anterior es necesario conocer las expectativas de cada uno de los **proveedores** en relación a la Organización. Resulta imperante considerar cada una de ellas y en lo posible satisfacerlas, además es necesario el estudio del impacto generado por las actividades de la empresa sobre los proveedores, a través de lo cual se pueden mejorar las relaciones entre ambas partes.

Los Planes Anuales de Adiestramiento en BPM y en Calidad, pretenden asegurar que los Trabajadores cumplan con las normas sanitarias obligatorias para la manufactura de los productos, sin embargo, un comportamiento Socialmente Responsable, sugiere la diversificación de los adiestramientos expandiendo las capacidades y funciones del personal, tal como se contempla en la Materia: Prácticas Laborales, Asunto 5: Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.

El Cronograma de Acciones Correctivas y Preventivas (CAPA), se plantea a partir de las Autoinspecciones – Auditorías Internas, que se realizan en la organización, en relación a las BPM, mediante las cuales se persigue el cumplimiento de las normas sanitarias y detectar “No Conformidades” potenciales, evitando que las mismas se produzcan; como parte de mantener la visión de Responsabilidad Social, este tipo de indicadores se puede combinar con las materia de Prácticas Laborales, Asunto 2: Condiciones de trabajo y

protección social, Asunto 4: Salud y seguridad en el trabajo y, la Materia que versa acerca del El Medio Ambiente, Asunto 1: Prevención de contaminación.

5.4 Indicadores de gestión sugeridos para evaluar el cumplimiento de la Responsabilidad Social en la empresa de cosméticos

Para evaluar el cumplimiento de la Responsabilidad Social Organizacional, se cotejaron los indicadores internacionales GRI (Iniciativa para el Reporte Global) y ETHOS (Instituto ETHOS, Brasil), respecto la norma ISO 26000:2010 de Responsabilidad Social, con la finalidad de sugerir un indicador mixto que aborde de forma completa todos los principios, materias y asuntos que corresponden, concretando y otorgando valores a conceptos que suelen ser abstractos. Los resultados se muestran en la tabla 14.

Estos indicadores y la norma se complementan entre sí, permitiendo obtener una mejor medida, confiable, acerca del cumplimiento de la Responsabilidad Social, ya que en unos, se abordan algunos temas con mayor profundidad, que en otros.

Se propone la aplicación de los indicadores en un proceso básico de tres Etapas, que se describen en la tabla 13. Los tiempos de evaluación entre etapas dependerán de las carencias encontradas y de los plazos propuestos por la organización para la resolución de cada una.

Este proceso de evaluación se plantea con la finalidad de adaptarse al dinamismo de las Organizaciones garantizando la obtención de resultados reales y actualizados constantemente y no enfocarse en situaciones que podrían haber quedado fuera de vigencia.

Adicionalmente, las medidas anteriores pretenden, implementar un proceso de mejora continua en relación al desempeño de la empresa en su contribución con el desarrollo sustentable.

Tabla 13. Etapas de aplicación de indicadores y Medidas planteadas

Etapa	1era Etapa	2da Etapa	3ra Etapa
Descripción	<p>Diagnostica:</p> <p>Permite conocer el estado de la Empresa en relación a la Responsabilidad Social</p>	<p>Reactiva:</p> <p>Consiste en la evaluación luego de haber puesto en marcha las medidas en Responsabilidad Social planteadas en la 1era Etapa</p>	<p>Mejora Continua:</p> <p>Consiste en la verificación luego de haber aplicado las medidas en Responsabilidad Social planteadas en la 2da Etapa</p>
Medida planteada	<p>Comenzar la planificación para resolver carencias en Responsabilidad Social</p>	<p>Hacer seguimiento a los planes acerca de Responsabilidad Social planteados en la 1era Etapa, Identificar nuevas carencias, así como expectativas de las partes interesadas</p>	<p>Evaluar cambios que se hayan generados en procesos, Identificar nuevas carencias y expectativas</p>

Tabla 14. Indicadores GRI (G4) y ETHOS relacionados con los aspectos de la norma ISO 26000:2010 aplicables a la empresa de cosméticos

Aspectos de ISO 26000:2010		Indicador GRI (G4)	Indicador ETHOS
Principios	I. Rendición de Cuentas	No se encontró equivalencia	Indicador 6. Balance Social/ Memorias de RSE/ Reporte de Sostenibilidad
	II. Transparencia	No se encontró equivalencia	No se encontró equivalencia
	III. Comportamiento ético	G4-56: Identificación de valores y principios de la Organización, normas de comportamiento, códigos de conducta y ética	Indicador 1. Compromisos Éticos Indicador 2. Arraigo en la Cultura Organizativa

Principios	IV. Respeto a los intereses de las partes interesadas	G4-24, 25, 26: Identificación de las partes interesadas de la Organización, tipo y frecuencia de la relación	Indicador 5. Diálogo e Involucramiento de las partes interesadas
	V. Respeto al principio de Legalidad	No se encontró equivalencia	No se encontró equivalencia
Materias y Asuntos	1. Gobernanza de la Organización	G4-34: Identificación de la estructura de la Organización. Identifica comités de toma de decisiones, económicas, sociales o ambientales	Indicador 3. Gobierno Corporativo
	1.1 Procesos y estructuras de la toma de decisiones	G4-LA12: Constitución de la gobernanza, clasificación por edad, genero, grupos minoritarios u otro indicador de diversidad	

Materias Y Asuntos	2. Derechos Humanos	G4-HR2: Cantidad de horas dedicadas al entrenamiento en políticas de Derechos Humanos	No se encontró equivalencia
	2.1 Debida Diligencia	G4-HR7: Personal de seguridad entrenado por la Organización, en donde consideren políticas de Derechos Humanos, en sus operaciones.	
	2.2 Situación de Riesgo para los Derechos Humanos	<p>G4-HR5: Riesgo de incidentes para operaciones y proveedores, referentes al trabajo infantil y, medidas de contribución para abolir estas labores.</p> <p>G4-HR6: Riesgo de incidentes para operaciones y proveedores, referentes al trabajo forzoso y, medidas de contribución para abolir estas labores</p>	<p>Indicador 26. Trabajo Infantil en la Cadena Productiva</p> <p>Indicador 27. Trabajo Forzado en la Cadena Productiva</p>

Materias Y Asuntos	2.3 Evitar complicidad	<p>G4-HR10: Porcentaje de nuevos proveedores seleccionados utilizando criterios de Derechos Humanos</p> <p>G4-HR11: Impactos negativos sobre los Derechos Humanos de proveedores en la cadena de suministro y las acciones tomadas</p>	No se encontró equivalencia
	2.4 Resolución de reclamaciones	<p>G4-HR12: Número de reclamos de impactos acerca de los Derechos Humanos, registrados y resueltos mediante mecanismos formales</p>	No se encontró equivalencia
	2.5 Discriminación y grupos vulnerables	<p>G4-HR3: Número total de incidentes de discriminación y las acciones correctivas tomadas</p>	<p>Indicador 11. Valoración de la Diversidad. Indicador 12. Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la equidad racial</p>

Materias Y Asuntos	2.5 Discriminación y grupos vulnerables		Indicador 13. Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género
	2.6 Derechos Civiles y políticos	No se encontró equivalencia	No se encontró equivalencia
	2.7 Derechos económicos, sociales y culturales	No se encontró equivalencia	No se encontró equivalencia
	2.8 Principios y derechos fundamentales del trabajo	No se encontró equivalencia	Indicador 9. Compromiso con el Futuro de los Niños
	3. Prácticas laborales	G4-9, 10, 11: Número, clasificación de los empleados (edad, género, etc.) G4-LA1: Cantidad de empleados contratados por edad, genero, región. G4-LA2: Beneficios otorgados a los empleados, fijos y contratados G4-LA13: Salario de los empleados de acuerdo a su categorización	Indicador 14. Relaciones con Trabajadores tercerizados Indicador 18. Conducta frente a Despidos
	3.1 Trabajo y relaciones laborales		

Materias Y Asuntos	3.2 Condiciones de trabajo y protección social	<p>G4-LA3: Reincorporaciones al trabajo luego de permisos por maternidad o paternidad</p> <p>G4-LA16: Número de quejas acerca de prácticas laborales, resueltas mediante los mecanismos formales de reclamos</p>	<p>Indicador 15. Política de Remuneración, prestaciones y carrera</p> <p>Indicador 19. Preparación para jubilación</p>
	3.3 Diálogo social	No se encontró equivalencia	<p>Indicador 7. Relaciones con Sindicatos u otras asociaciones de empleados</p> <p>Indicador 8. Gestión participativa</p>

Materias Y Asuntos	3.4 Salud y seguridad en el trabajo	<p>G4-LA5: Personal destinados a la salud (contratados formalmente o asociados en comités) que ayudan en la prevención y monitoreo de la salud ocupacional</p> <p>G4-LA6: Cantidad de trabajadores con enfermedades ocupacionales, reposos, fatalidades, según género y edad</p> <p>G4-LA7: Trabajadores con alta incidencia o riesgos de enfermedades ocupacionales</p>	Indicador 16. Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo
	3.5 Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	G4-LA9, 10, 11: Promedio de horas de entrenamiento de empleados; programas de desarrollo de habilidades que impulsen la carrera del trabajador	Indicador 17. Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad

Materias Y Asuntos	4. Medio Ambiente		Indicador 20. Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental
	4.1 Prevención de la contaminación	<p>G4-EN15: Reporte de las emisiones de gases de efecto invernadero</p> <p>G4-EN22: Total de agua descargada, según su calidad y destino</p>	<p>Indicador 21. Educación y Concientización Ambiental</p> <p>Indicador 22. Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios</p>
	4.2 Uso sostenible de los recursos	<p>G4-EN3: Reporte de las fuentes de energía (gas, electricidad, etc) y su consumo. G4-EN8, 9, 10: Reporte del consumo total de agua de acuerdo a su origen, fuentes de agua afectadas y porcentaje de agua reciclada y rehusada G4-EN27: Mitigación del impacto ambiental de los productos</p>	<p>Indicador 24. Minimización de entradas y salidas de insumos</p>

Materias Y Asuntos	4.3 Protección del Medio Ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales	No se encontró equivalencia	No se encontró equivalencia
	5. Practicas Justas de Operación	G4-SO3: Cantidad de operaciones identificadas con riesgo significativo de corrupción G4-SO4: Entrenamiento en políticas y procedimientos anti-corrupción	Indicador 38. Prácticas anticorrupción
	5.1 Anti Corrupción		
	5.2 Participación política responsable	No se encontró equivalencia	No se encontró equivalencia
	5.3 Competencia justa	No se encontró equivalencia	No se encontró equivalencia

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Materias Y Asuntos</p>	<p>5.4 Promover la Responsabilidad Social en la cadena de valor</p>	<p>G4-LA14: Porcentaje de nuevos proveedores que son captados utilizando criterios de prácticas laborales</p> <p>G4-LA15: Impactos negativos acerca de las prácticas laborales sobre la cadena de suministro y acciones tomadas</p> <p>G4-SO9: Porcentaje de nuevos proveedores seleccionados empleando criterios de impactos en la sociedad</p> <p>G4-SO10: Impactos negativos sobre la sociedad debidos a la cadena de valor y acciones tomadas</p> <p>G4-SO11: Número de reclamos referentes a impactos sobre la sociedad, que han sido documentados y resueltos.</p>	<p>Indicador 25. Criterios de selección y evaluación de proveedores</p> <p>Indicador 28. Apoyo al desarrollo de proveedores</p>
--	---	---	---

Materias Y Asuntos	5.5 Respeto a los derechos de la propiedad	No se encontró equivalencia	No se encontró equivalencia
	6. Asunto de Consumidores	G4-PR7: Número de incidentes acerca del No cumplimiento de regulaciones y códigos concernientes al Marketing, publicidad, promociones	Indicador 4. Relaciones con la competencia. Indicador 29. Política de comunicación comercial
	6.1 Prácticas justas de Marketing	G4-SO7: Número total de acciones legales acerca de comportamientos no competitivos	
6.2 Protección de la salud y seguridad de los consumidores	G4-PR1: Porcentaje de productos en los cuales el impacto sobre la salud ha sido evaluado G4-PR3: Servicio de información, acerca de los procedimientos de los productos y etiquetado G4-EN28: Porcentaje de productos para los cuales los materiales de empaque son reciclables	Indicador 31. Conocimiento y gerenciamiento de los daños Potenciales de los productos y servicios	

Materias Y Asuntos	6.2 Protección de la salud y seguridad de los consumidores	G4-PR2: Número de incidentes relacionados con el incumplimiento de regulaciones, referentes a impactos en la seguridad de productos, durante su ciclo de vida	Indicador 31. Conocimiento y gerenciamiento de los daños Potenciales de los productos y servicios
	6.3 Consumo sostenible	No se encontró equivalencia	No se encontró equivalencia
	6.4 Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	G4-PR4: Número de incidentes por no cumplimiento de regulaciones e información del producto, etiquetado G4-PR5: Encuestas que miden la satisfacción de los clientes	Indicador 30. Excelencia de la atención
	6.5 Protección y privacidad de los datos de los consumidores	G4-PR8: Número total de denuncias acerca de la pérdida de privacidad de los datos de los consumidores	No se encontró equivalencia

Materias Y Asuntos	6.6 Acceso a servicios esenciales	No se encontró equivalencia	No se encontró equivalencia
	6.7 Educación y toma de conciencia	No se encontró equivalencia	No se encontró equivalencia
	7. Participación activa y desarrollo de la comunidad	No se encontró equivalencia	Indicador 32. Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno Indicador 33. Relaciones con Organizaciones locales Indicador 35. Involucramiento con la acción social
	7.1 Participación activa de la comunidad		
	7.2 Educación y cultura	No se encontró equivalencia	No se encontró equivalencia

Materias Y Asuntos	7.3 Creación de empleo y desarrollo de habilidades	No se encontró equivalencia	No se encontró equivalencia
	7.4 Inversión social	No se encontró equivalencia	Indicador 34. Financiamiento de la acción social

6. CONCLUSIONES

- La metodología adoptada para la identificación de las partes interesadas es adecuada, ya que permite la clasificación de las mismas y el conocimiento acerca de la forma en la cual se interrelacionan; demostrando para esta investigación que los **Trabajadores** son quienes se vinculan con todas las partes interesadas.
- La **Matriz de Riesgo** mostró ser una herramienta excelente para la **priorización** de las actividades desarrolladas por cada uno de los grupos de Trabajadores de la Organización.
- A partir de los resultados obtenidos de la aplicación de la **Matriz de Factibilidad** se puede elaborar un plan de acción que permite satisfacer las expectativas de los Trabajadores, según el costo y tiempo que acarreen cada una de ellas, para su ejecución.
- La evaluación de los principios y temas de Responsabilidad Social para esta PyME indican que se deben impartir conocimientos relacionados con la **Transparencia, el Comportamiento Ético, el Respeto a los intereses de las partes interesadas y la Gobernanza de la**

Organización, básicamente a través de mecanismos (**formación**) de difusión de información y diálogo.

- En relación a las materias de **Rendición de cuentas, Respeto al principio de legalidad, Prácticas laborales, Derechos Humanos, Prácticas en relación al Medio Ambiente, Practicas justas de operación, Asunto de consumidores, Participación activa y desarrollo de la comunidad**, se deben reforzar los conocimientos, mediante estrategias de capacitación, difusión, inclusión, además se debe abordar el tema de gestión de los desechos industriales.
- Resulta posible la integración de los aspectos de la norma ISO 26000:2010 con los indicadores de calidad de los productos terminados empleados por la PyME de cosméticos, garantizando la obtención de productos en un **marco de calidad responsable** e influenciando positivamente a las partes interesadas en la cadena de valor.
- La fusión de los indicadores internacionales GRI y ETHOS genera una matriz de evaluación y diagnóstico de Responsabilidad Social en tres etapas, adaptable y completa, para las PyMEs.

7. RECOMENDACIONES

- A partir del análisis de las **Matrices de riesgo y factibilidad**, las cuales permiten la priorización de actividades y satisfacción de las expectativas de los Trabajadores, se puede diseñar un plan para atender cada una de ellas abarcando el seguimiento y la mejora continua.
- Con la finalidad de lograr un mejor cumplimiento en materia de **Responsabilidad Social**, es necesario ampliar la investigación por parte de la Organización hacia otras expectativas que puedan tener sus Trabajadores, en relación a otras de sus partes interesadas (Comunidades, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores etc.), evaluarlas, priorizarlas y diseñar un plan que permita satisfacer la mayor cantidad posible de ellas.
- Se recomienda realizar la investigación de las expectativas de las otras partes interesadas listadas (Consumidores, Proveedores, Comunidades, entre otras) y, diseñar un plan que permita satisfacerlas en plazos de tiempo determinados; con la finalidad de alcanzar una gestión Socialmente Responsable.
- Respecto a lo referente a las **Prácticas de Responsabilidad Social en relación al Medio Ambiente**, se recomienda el diseño e implementación de una gestión clara acerca del tratamiento de los desechos industriales

de carácter líquido y sólidos; asimismo considerar prácticas de reciclaje para el material de envase plástico descartado durante la producción.

- En relación al **indicador de Calidad** referente al retiro de productos del mercado, se sugiere evaluar los costos generados, tanto a nivel material como los costos intangibles que afectan la **fidelidad y confianza** hacia la marca por parte de las diferentes partes interesadas.
- Para el indicador que contabiliza las “No Conformidades”, se propone una mejor identificación y clasificación de las mismas que contemplen tipo de producto, familia, proceso, proveedores de materias primas y otros insumos, de manera que desde el punto de vista de la Responsabilidad Social se puedan determinar claramente las partes interesadas involucradas, conocerlas y cotejar expectativas que conlleven a establecer acuerdos capaces de reflejarse en la resolución y disminución de las “No Conformidades”.
- De acuerdo al Plan anual de adiestramiento en BPM, se debe diseñar un mecanismo que permita la verificación del cumplimiento del mismo, promoviendo siempre la mejora continua ya que el correcto cumplimiento de las BPM promueve la disminución de las “No Conformidades”.
- Para promover una gestión Socialmente Responsable, El Cronograma de Acciones Correctivas y Preventivas (CAPA) debe contemplar la solución efectiva de las causas de las “No Conformidades” en el menor tiempo

posible, para ello se deben conocer todas las partes interesadas involucradas y el aporte que puedan dar, a la resolución de la “No Conformidad”.

- Con el propósito de obtener una evaluación completa de la Responsabilidad Social y elaborar memorias acerca del **Compromiso Social de la Organización**, es necesario aplicar cada uno de los pasos experimentales descritos, a cada una de las partes interesadas involucradas.
- Respecto a los indicadores sugeridos acerca de la Responsabilidad Social, se debe elaborar un cuestionario que abarque la mayor cantidad de preguntas referentes a cada uno de los ítems mencionados.
- Adicionalmente, se podría Investigar acerca de otros indicadores internacionales que complementen el cuestionario referido en el punto anterior.
- Con la finalidad de promover la mejora continua, a medida que se ponen en práctica los pasos sugeridos para la aplicación de los indicadores y se cumple con los planes de Responsabilidad Social, se debe indagar acerca de otros aspectos contemplados en la literatura que continuamente se publica al respecto.

8. BIBLIOGRAFIA

Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Guía de implementación para PYMES. Paraguay: Proyectarse. 2009; 1-67

Boletín de adopción VEN-NIF N°1 (BA VEN-NIF 1). Definición de pequeñas y medianas entidades. 2007; 1-4.

Calderón U. Retos de la responsabilidad empresarial interconectada. CENTRUM Centro de negocios. Pontificia Universidad Católica del Perú; 2010.

Decreto N° 6.125. Decreto con rango, valor y fuerza de ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social. Gaceta Oficial N° 5.890 (Julio 15, 2008).

Dibella Group of companies. CSR Report. A good feeling for textiles. 2011; 1-56.

ESOMAR / WAPOR. Guía para la realización de sondeos de opinión. 1998; 1-34.

Gallegos R, Tapia C. RSE como estrategia para incrementar la productividad. En: Guédez V. Responsabilidad Social Empresarial: Visiones complementarias hacia un modelaje social. Caracas; 2010: 111-115

GF 4034. Guía FONDONORMA. Responsabilidad Social de la Organización, orientaciones sobre conceptualización y prácticas. Caracas; 2013 : 4 – 67.

Global Reporting Initiative. G4: Sustainability Reporting Guidelines. Amsterdam. 2013; 3-83

Global Reporting Initiative [Internet]. Ámsterdam: Global Reporting Initiative TM; 2011 [citado 2014 Oct 16]. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>

Gürtler G, Graziani C. Orientación acerca de la ISO 26000 sobre la responsabilidad social. Guía del usuario de la ISO 26000. 2010; 1-11.

Iniciativa de la Carta de la Tierra [Internet]. San José: El Instituto ETHOS, una organización líder en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa en Brasil, adopta la Carta de la Tierra; 2009 [citado 2014 Oct 16]. Disponible en: <http://www.earthcharterinaction.org/contenido/articles/13/1/El-Instituto-Ethos->

una-organizacion-lider-en-el-campo-de-la-Responsabilidad-Social-Corporativa-en-Brasil-adopta-la-Carta-de-la-Tierra/Page1.html

Instituto ETHOS. Indicadores ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial. San Paulo. 2007: 3-79

ISO 26000:2010. Norma internacional. Guía de responsabilidad social. 2010; 8 – 156.

ISO/FDIS 31010. Norma Internacional. Risk management — Risk assessment techniques. 2010; 6-89.

ISO/TC 176/SC2. Risk in ISO 9001:2015. 2014; 1 – 6.

ISO/TC 176/SC 2/WG 24/N. Norma Internacional. Quality management systems - Requeriments. 2013; 2-24.

Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales España. NTP 283: Encuestas: Metodología para su utilización. España. 1991; 1-9.

Morales P. Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?. Estadística aplicada a las Ciencias Sociales. Universidad Pontificia Comillas Madrid. 2012; 2-24

NIIF para las PYMES. Norma internacional de información financiera (NIIF) para pequeñas y medianas entidades (PYMES). 2009; 11-12.

NP 4469-1. Portuguese Standard. Social Responsibility Management System Part I: Requirements and guidelines for its usage. 2008; 6-37.

OECD. Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide. 2008; 13-14

PLARSE. PLARSE La experiencia de un programa por la RSE en América Latina. San Paulo; 2012: 4-12

Rodríguez Crespo L. La Responsabilidad Social la base para la verdadera Calidad Total. [presentación INLAC Venezuela durante Congreso en Bogotá, Colombia; 2012.

Rooney J. Decision Making Now and Tomorrow. ASQ.2011; 3.

Rosenfeld A. Una guía para todos. Acceso. 2011; 1: 4 -11.

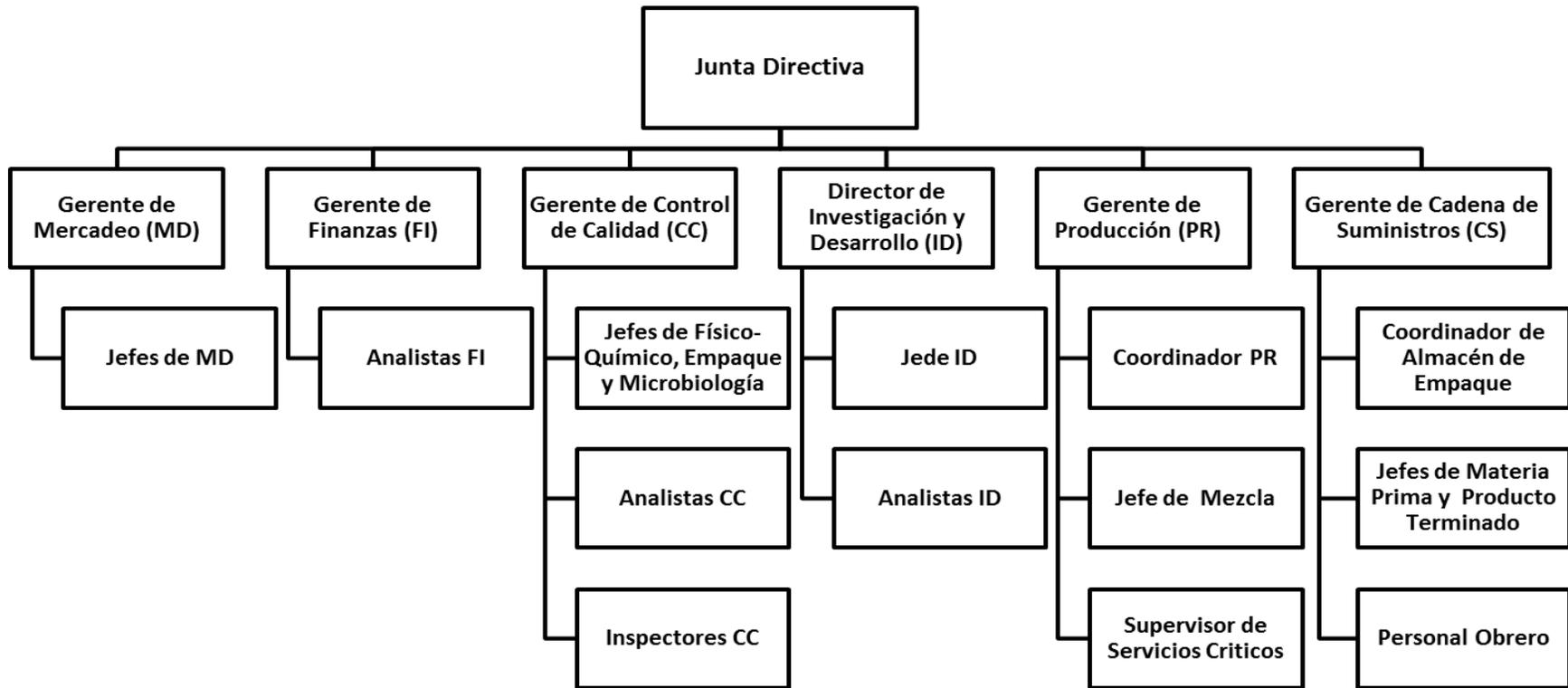
Silva R. Las empresas y los derechos humanos. IESE Business School. 2011; 12: 1-26

Ward H. ISO 26000 and global governance for sustainable development.

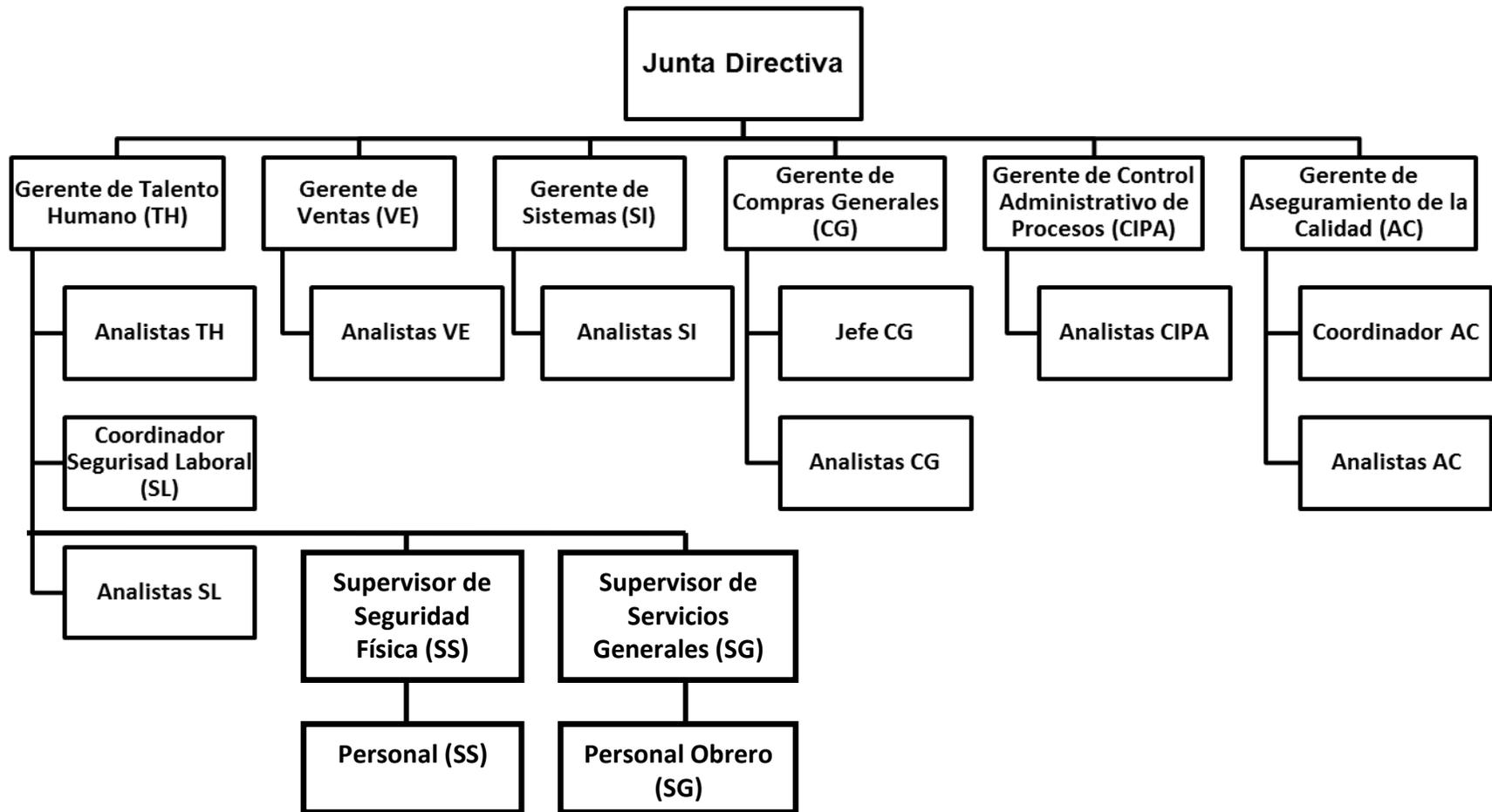
IIED. 2012; 4

9. APENDICE

Apéndice 1. Organigrama de la Organización bajo estudio



Continuación.....



Apéndice 2. Plantilla para identificación de actividades y partes interesadas de Xxxx C.A.

Plantilla para la identificación de Partes interesadas (Stakeholders) Fecha: _____

Tipo de Stakeholder: Comunidades (CO); Gobiernos locales (GL); Trabajadores (T) y Empleados (E); Medio ambiente (MA); Proveedores Nacionales (PN); Proveedores internacionales (PI); Clientes externos (CE); Consumidores (CS); Competidores (CP); Accionistas / Socios (AS); Academia (AC) ; Medios de Comunicación (MC).

Cargo	De sus actividades: ¿Cuáles pudieran influir y/o afectar a algunos de sus Stakeholders?	¿Nombre y tipo de Stakeholder?	Nivel de importancia	Frecuencia de relacionamiento	Consecuencias de la Relación
			Bajo (B) Medio (M) Alto (A)	Bajo (B) <i>(Anual o semestral)</i> Medio (M) <i>(Mensual)</i> Alto (A) <i>(Semanal o diario)</i>	Bajo impacto (BI) Mediano impacto (MI) Alto impacto (AI)

Apéndice 3. Criterios para la evaluación del Riesgo y elaboración de la Matriz de Riesgo.

Tabla 15. Evaluación del riesgo asociado a cada actividad según el Impacto e Importancia asignado.

Área	Clasificación de Trabajadores	Actividad con la que se relaciona	Abreviatura de la Actividad	Impacto Alto (5), Medio Alto (4), Medio (3), Medio Bajo (2), Bajo (1)	Importancia Alto (5), Medio Alto (4), Medio (3), Medio Bajo (2), Bajo (1)	Riesgo: Alto (A), Medio Alto (MA), Medio (M), Medio Bajo (MB), Bajo (B)
Control de Calidad (CC)	Jefes CC (Físico-Químico, Empaque, Microbiología)	Supervisión de análisis de Materia Prima, Producto en Proceso, Producto Terminado y Material de Empaque	Sup An	4	5	A
		Almacenamiento seguro del material de desecho a ser destruido	Alm Ds	2	5	M

Control de Calidad (CC)	Analistas CC	Análisis de de Materia Prima, Producto en Proceso, Producto Terminado y Material de Empaque	An	4	5	A
		Manipulación, recolección de material de desecho proveniente de los análisis	Rec Ds	2	4	M
	Inspectores CC	Monitorear los parámetros de calidad en las líneas de producción	Mon PC	5	5	A
		Tomar muestras de: Materias Primas, Productos en Proceso y Terminados	Ms	4	4	MA
Aseguramiento de la Calidad (AC)	Coordinador AC	Realizar adiestramientos en BPM, velar por el cumplimiento de las mismas	Ad BPM	4	5	A
		Generar POES, formatos, entre otros documentos.	POES	3	4	MA

Aseguramiento de la Calidad (AC)	Analistas AC	Monitorear el cumplimiento de las BPM	Mon BPM	4	5	A
		Revisar las Historias Técnicas de los productos.	Rev HT	3	4	MA
		Realizar Auto-inspecciones	Insp	3	4	MA
Producción (PR)	Coordinador de PR	Coordinar todas las actividades productivas (Manufactura, llenado de productos)	Coor Pr	4	5	A
		Verificar el mantenimiento de las máquinas	Mant Maq	2	4	M
	Supervisor de Servicios Críticos	Verificación, planificación, organización y supervisión de las actividades inherentes a los procesos unitarios de producción de aire comprimido, acondicionamiento ambiental, sistema de agua y generación de vapor	Unit	4	5	A

Producción (PR)	Jefe de Mezcla	Girar instrucciones y monitorear la manufactura de los productos	Mon Pr	4	5	A
		Almacenamiento de productos en proceso y traslado hacia las líneas de llenado	Alm PP	3	4	MA
	Personal Obrero (Ayudantes de Línea)	Asistir en las actividades de Producción: alimentación de líneas, envasado y acondicionamiento final de productos	Ac PR	5	5	A
Cadena de Suministros (CS)	Jefe de Materia prima	Recepción, inventario y almacenamiento de Materias primas	Alm MP	3	4	MA
		Pesadas de Materias primas y distribución a manufactura	Ps MP	5	4	A
	Jefe de Productos Terminados	Inventario, almacenamiento y despacho de Productos Terminados	Alm PT	4	4	MA

Cadena de Suministros (CS)	Coordinador de Almacén de empaque	Recepción, inventario y almacenamiento del Material de Empaque	Alm ME	3	4	MA
		Distribución del Material de Empaque a Producción	Dis ME	4	4	MA
	Personal Obrero (Ayudantes de Almacenes)	Asistir en las diferentes actividades de Cadena de suministro: recepción, almacenamiento y despacho adecuado de materias primas, empaques y productos terminados	Act CS	5	5	A
Investigación y Desarrollo (ID)	Jefe ID	Coordinar las investigaciones de nuevos productos, reformulaciones, evaluación de nuevas Materias Primas	Inv NP	2	4	M
	Analistas ID	Elaboración de prototipos de nuevos productos	Elab NP	2	4	M

Compras Generales (CG)	Jefe de CG	Evaluar y gestionar la compra de diferentes insumos para la empresa (Materias Primas, Equipos, Empaques, Miscelaneos entre otros)	Comp	4	5	A
	Analistas CG	Establecer los contactos con los proveedores para realizar las compras	Cont Pro	4	4	MA
Mercadeo (MD)	Jefes de MD	Realizar estudios de mercadeo	Est Mer	4	5	A
		Diseño de la publicidad inherente a la marca	Pu	3	4	MA
		Entrenamiento de la fuerza de ventas	F Vent	3	4	MA
		Coordinación de las redes de maquillaje	Red M	2	3	M
Finanzas (FI)	Analistas FI	Administración de los recursos de la empresa, gestión, control y destino de los mismos para los diversos departamentos	Adm	5	5	A

Control Interno de Procesos Administrativos (CIPA)	Analistas CIPA	Auditorias de Control Interno de Procesos Administrativos	Ad CIPA	3	4	MA
		Documentación de procesos administrativos, políticas de cobranza, finanzas	Doc PA	3	3	M
Ventas (VE)	Analistas VE	Comercialización de los productos por los diversos canales (cuentas claves, distribuidores y otros)	Vent	4	4	MA
		Velar por el cumplimiento de los acuerdos comerciales	Ac Cm	3	3	M
Sistemas (SI)	Analistas SI	Soporte Técnico de los Sistemas Informáticos	Sop Tec	3	3	M
		Respaldo y recuperación de datos	Resp Do	4	3	MA

Talento Humano (TH)	Analistas TH	Gestión de todo lo referente a la administración de personal (pagos y obligaciones) (nómina, solvencia, responsabilidades legales, estadísticas, laborales, permisos de horario, INCE, BANAVI; seguro social, pago de utilidades y vacaciones)	Ad Per	5	5	A
		Reclutamiento, selección y adiestramiento de personal	Sel Per	3	4	MA
		Participar en actividades de RSE, eventos internos y externos de la entidad de trabajo. RSE interna y externa con las comunidades locales, BECAS de estudio	RSE	2	4	M
		Compensación social y relaciones laborales (sindicatos, negociaciones colectivas)	Rel Lab	5	5	A

Talento Humano (TH)	Supervisor de Seguridad Física (SS)	Apertura y cierre de la empresa, resguardo de los bienes de la misma	Res Emp	5	5	A
		Inventario y distribución, desglose de factura y despacho al cliente	Desp	4	5	A
	Personal de SS	Inspecciones en las instalaciones que garantizan el resguardo de las mismas	Insp Em	4	4	MA
	Coordinador Seguridad Laboral (SL)	Gestión para la destrucción de desechos provenientes de laboratorios y actividades productivas	Dest Ds	5	4	A
		Gestión de las diferentes permisologías requeridas en Seguridad Industrial (RASDA, bomberos, CICPC, DAEX)	Perm	5	5	A
	Analistas (SL)	Dotación e inventarios de uniformes y equipos de seguridad y protección personal	Unif	4	5	A

Talento Humano (TH)	Analistas (SL)	Auto-inspecciones en las áreas y puestos de trabajo que garanticen la Seguridad Industrial	Insp SI	4	5	A
	Supervisor de Servicios generales (SG)	Garantizar la limpieza adecuada de las diferentes áreas de la organización, Velar por el cumplimiento correcto de los procedimientos de limpieza que garantizan las condiciones higiénicas para la manufactura de los productos, reparaciones varias en infraestructura	Sup SG	4	5	A
	Personal Obrero de Servicios generales (SG)	Ejecutar las labores de limpieza en las diferentes áreas de la organización	PO SG	4	5	A

Apéndice 4. Criterios para la evaluación de la factibilidad de satisfacción de las expectativas planteadas por los Trabajadores para cada Actividad, y elaboración de la Matriz de Factibilidad.

Tabla 16. Evaluación de la factibilidad de cumplimiento de las expectativas planteadas para cada actividad, en función del costo y tiempo estimado de ejecución de la actividad.

Área	Clasificación de Trabajadores	Actividad con la que se relaciona	Abreviatura de la Actividad	Expectativas	Inversión	Costo	Tiempo	Factibilidad	Beneficio
						Alto (5), Medio Alto (4), Medio (3), Medio Bajo (2), Bajo (1)	Alto (5), Medio Alto (4), Medio (3), Medio Bajo (2), Bajo (1)	Inmediato (I), Corto Plazo (CP), Mediano Plazo (M), Largo Plazo (LP), Muy Largo Plazo (MLP)	

Control de Calidad (CC)	Jefes CC (Físico-Químico, Empaque, Microbiología)	Supervisión de análisis de Materia Prima, Producto en Proceso, Producto Terminado y Material de Empaque	Sup An	Inversión en nuevos equipos, incremento del número de analistas	Equipos, Personal	4	4	LP	Resultados de análisis más rápidos y confiables (mayor exactitud y precisión), menos errores en los resultados (disminución de re-análisis), Sistematización de procesos, Liberación de productos más rápidas
	Analistas CC	Análisis de Materia Prima, Producto en Proceso, Producto Terminado y Material de Empaque	An	Distribución equitativa de la carga laboral (muestras para analizar), Sincerar los plazos de respuestas para los análisis, Revisión de métodos de análisis, Calibraciones y actualizaciones de equipos	Equipos, Personal externo para calibración de equipos	4	3	LP	Mejor organización (Optimización de procesos y tiempo), Menos conflicto entre compañeros, Tiempos de respuesta de análisis más rápidos, Resultados más confiables

Control de Calidad (CC)	Inspectores CC	Monitorear los parámetros de calidad en las líneas de producción	Mon PC	Mejorar la planificación de producción, respetando la secuencia de llenado, considerar posibles eventualidades de los procesos	No requiere inversión adicional	1	3	CP	Menor probabilidad de confusiones, Mejor monitoreo de los procesos, Mayor número de muestreos
		Tomar muestras de: Materias Primas, Productos en Proceso y Terminados	Ms	Mejorar los planes de muestreo, Aumentar el número de inspectores, Mejorar la organización de los almacenes (MP, PP, PT)	Personal	3	4	LP	Mejoras en los tiempos de toma de muestras, lo cual repercute en los tiempos de análisis. menos probabilidad de equivocaciones en los muestreos
Aseguramiento de la Calidad (AC)	Coordinador AC	Realizar adiestramientos en BPM, velar por el cumplimiento de las mismas	Ad BPM	Incrementar la frecuencia, cantidad y tipos de adiestramientos	No requiere inversión adicional	1	1	I	Personal más adiestrado, mejoras en el cumplimiento de las BPM
		Generar POES, formatos, entre otros documentos.	POES	Mayor colaboración con otros departamentos, Incremento en el número de analistas	Personal	3	2	M	Seguimiento fiel de los Procedimientos, Registro de todas las actividades productivas de la empresa

Aseguramiento de la Calidad (AC)	Analistas AC	Monitorear el cumplimiento de las BPM	Mon BPM	Mayor apoyo por parte de los supervisores y jefes de las áreas en velar por el cumplimiento de las BPM	No requiere inversión adicional	1	1	I	Garantía del buen cumplimiento de las BPM
		Revisar las Historias Técnicas de los productos.	Rev HT	Prontitud en el cierre de las Historias Técnicas por parte de cada Departamento responsable, Disminución del número de errores en las mismas	No requiere inversión adicional	1	1	I	Historias Técnicas cerradas a tiempo, Celeridad en la liberación de productos para la venta
		Realizar Auto-inspecciones	Insp	Incrementar el número de Auto-inspecciones, Mayor colaboración de los Departamentos responsables en la resolución de deméritos encontrados	No requiere inversión adicional	1	1	I	Mantenimiento correcto de las áreas y procesos, Garantía del cumplimiento de las BPM, Corregir y minimizar deméritos, Garantía del fiel cumplimiento de los POES

Producción (PR)	Coordinador de Producción	Coordinar todas las actividades productivas (Manufactura, llenado de productos)	Coor Pr	Sincerar la planificación de la producción en función de la capacidad y condiciones de trabajo de la organización, Considerar contingencias, Aumentar la productividad	Equipos, Personal	4	2	M	Incremento en la Producción, Menor perdida de tiempo
	Supervisor de Servicios Críticos	Verificación, planificación, organización y supervisión de las actividades inherentes a los procesos unitarios de producción de aire comprimido, acondicionamiento ambiental, sistema de agua y generación de vapor	Unit	Mejoramiento de la planificación de actividades de los procesos unitarios, Optimización de las frecuencias de mantenimiento, Inversión en el mejoramiento de los sistemas	Equipos, Personal externo para calibraciones, verificaciones	4	2	M	Garantización del funcionamiento continuo de los sistemas de aire comprimido, acondicionamiento ambiental, sistema de agua y generación de vapor

Producción (PR)	Jefe de Mezcla	Girar instrucciones y monitorear la manufactura de los productos	Mon Pr	Sincerar la planificación de producción en función de la capacidad y condiciones de trabajo de la organización , considerar planes de contingencia, Aumentar la productividad	Personal, Equipos	4	3	LP	Mayor productividad, menor incidencia de errores, menos reprocesos y retrabajos
		Almacenamiento de productos en proceso y traslado hacia las líneas de llenado	Alm PP	Incremento del tamaño físico de los almacenes, Mejorar el acondicionamiento de los mismos, Mejorar la logística y organización de los gráneles en función de la planificación de producción	Equipos, Materiales para remodelación	4	4	LP	Mayor capacidad de almacenamiento de gráneles, Mejor sincronización de distribución de gráneles respecto a los requerimientos de llenado de productos, según los requerimientos de Producción

Producción (PR)	Personal Obrero (Ayudantes de línea, Operarios)	Asistir en las diferentes actividades de producción, desde la elaboración del granel, hasta el envasado y obtención del producto terminado	Elab PT	Mejor distribución de la carga laboral, bonificaciones adicionales, mejoras en el contrato colectivo, mejoras en los espacios comunes para permanecer en las horas de receso	Recursos económicos, Materiales para remodelación	5	4	MLP	Personal conforme, más eficiente, productivo y comprometido con la organización. Mayor confort para que el personal permanezca dentro de las instalaciones de la empresa
Cadena de Suministros (CS)	Jefe de Materia prima	Recepción, inventario y almacenamiento de Materias primas	Alm MP	Incremento del tamaño y mejoras en el acondicionamiento de las áreas de recepción de Materias Primas. Sincerar los inventarios respecto a la planificación de producción.	Equipos, Materiales para remodelación	4	4	LP	Mejores condiciones de almacenamiento y conservación de Materias Primas, Garantía del cumplimiento en el suministro de Materias Primas según la planificación de Producción
		Pesadas de Materias primas y distribución a manufactura	Ps MP	Sincerar la planificación de producción	No requiere inversión adicional	1	2	LP	Pesadas a tiempo de Materias Primas y sincronizada a la planificación de Producción

Cadena de Suministros (CS)	Jefe de Productos Terminados	Inventario, almacenamiento y despacho de Productos Terminados	Alm PT	Sincerar los Inventarios respecto a la planificación de producción considerando los requerimientos del mercado, mejorar la logística y organización del almacén	No requiere inversión adicional	1	2	CP	Despachos a tiempo, satisfacción de los requerimientos del cliente
	Coordinador de Almacén de empaque	Recepción, inventario y almacenamiento del Material de Empaque	Alm ME	Aumento del tamaño físico del almacén, Mejorar el acondicionamiento del mismo, Mejor organización del Material de Empaque	Equipos, Materiales para remodelación	4	4	LP	Almacenamiento óptimo del Material de Empaque
		Distribución del Material de Empaque a Producción	Dis ME	Mejorar la logística de organización y distribución del Material de Empaque en función de la planificación de producción	No requiere inversión adicional	1	2	CP	Despachos sincronizados con las actividades de producción

Cadena de Suministros (CS)	Personal Obrero (Ayudantes de Almacenes)	Asistir en las diferentes actividades de Cadena de suministro: recepción, almacenamiento y despacho adecuado de materias primas, empaques y productos terminados	Act CS	Mejor distribución de la carga laboral, bonificaciones adicionales, mejoras en el contrato colectivo, mejoras en los espacios comunes para permanecer en las horas de receso	Recursos económicos, Materiales para remodelaciones	5	4	LP	Personal conforme, mas eficiente, productivo y comprometido con la organización. Mayor confort para que el personal permanezca dentro de las instalaciones de la empresa
Compras Generales (CG)	Jefe de CG	Evaluar y gestionar la compra de diferentes insumos para la empresa (Materias Primas, Equipos, Empaques, Misceláneos entre otros)	Comp	Mayor disponibilidad de recursos económicos para efectuar las compras de insumos, Mejorar la colaboración inter-departamentos en la requisición a tiempo de los insumos	Recursos económicos	4	4	LP	Requisición y compras de insumos mas rápidas

Compras Generales (CG)	Analistas CG	Establecer los contactos con los proveedores para realizar las compras	Cont Pro	Buscar y establecer contactos con nuevos proveedores, Mejorar las relaciones con los mismos	No requiere inversión adicional	1	1	I	Ampliar la cartera de proveedores y mejorar las relaciones comerciales.
Mercadeo (MD)	Jefe de MD	Realizar estudios de mercadeo	Est Mer	Ampliar el alcance de los estudios del mercado y considerar otros estratos, conocer a profundidad los requerimientos de los clientes	Contratación de servicios de empresas para el estudio de mercado	3	2	M	Satisfacción plena del cliente, fidelidad hacia la marca, captación de nuevos clientes
		Diseño de la publicidad inherente a la marca	Pu	Aumentar la inversión en publicidad para todos los productos, uso de nuevas tecnologías	Contratación de servicios de Agencias publicitarias	3	1	CP	Mayor difusión de los productos de la marca, permeación a diferentes estratos del mercado, ampliación de la cartera de clientes
		Entrenamiento de la fuerza de ventas	F Vent	Vendedores más capacitados para promover la marca	No requiere inversión adicional	1	1	I	Mayor captación de clientes y ventas

Finanzas (FI)	Analistas FI	Administración de los recursos de la empresa, gestión, control y destino de los mismos para los diversos departamentos	Adm	Mejorar la planificación de las actividades por parte de cada departamento, con la finalidad de ayudar a la distribución justa y adecuada de los recursos financieros	No requiere inversión adicional	1	1	I	Distribución adecuada y a tiempo de los recursos financieros
Control Interno de Procesos Administrativos (CIPA)	Analistas CIPA	Auditorías de Control Interno de Procesos Administrativos	Ad CIPA	Mejorar la organización en los diferentes departamentos en relación a todos los procesos administrativos	No requiere inversión adicional	1	1	I	Fluidez en el cumplimiento de los procesos administrativos

Ventas (VE)	Analistas VE	Comercialización de los productos por los diversos canales (cuentas claves, distribuidores y otros)	Vent	Diversificar la forma de comercialización de los productos	No requiere inversión adicional	1	2	CP	Mayores ventas
Sistemas (SI)	Analistas SI	Respaldo y recuperación de datos	Resp Do	Mayor inversión en sistemas informáticos	Recursos económicos	3	3	M	Evitar pérdida de datos

Talento Humano (TH)	Analistas TH	Gestión de todo lo referente a la administración de personal (pagos y obligaciones) (nómina, solvencia, responsabilidades legales, estadísticas, laborales, permisos de horario, INCE, BANAVI; seguro social, pago de utilidades y vacaciones)	Ad Per	Realizar las solicitudes con tiempo de los diversos trámites requeridos por el personal	No requiere inversión adicional	1	1	I	Respuestas más rápidas y eficientes para el personal
		Reclutamiento, selección y adiestramiento de personal	Sel Per	Innovación en los mecanismos de selección y reclutamiento	No requiere inversión adicional	1	2	CP	Selección mejor del personal considerando otras características del mismo
		Compensación social y relaciones laborales (sindicatos, negociaciones colectivas)	Rel Lab	Agilización de las negociaciones colectivas	No requiere inversión adicional	1	4	M	Trabajadores conformes y más comprometidos con el trabajo

Talento Humano (TH)	Supervisor de Seguridad Física SS	Apertura y cierre de la empresa, resguardo de los bienes de la misma	Res Emp	Mayor inversión en el mejoramiento de los sistemas de seguridad	Equipos	3	4	LP	Mayor seguridad, resguardo de los bienes de la empresa
		Inventario y distribución, desglose de factura y despacho al cliente	Desp	Sistematización en los procesos de inventarios y distribución de mercancías	Equipos	3	3	M	Mayor control en los inventarios y distribución de mercancías
	Personal de SS	Inspecciones en las instalaciones que garantizan el resguardo de las mismas	Insp Em	Inversión en nuevos sistemas de seguridad	Equipos	3	3	M	Mayor control, resguardo y seguridad de las instalaciones
	Coordinador Seguridad Laboral (SL)	Gestión para la destrucción de desechos provenientes de laboratorios y actividades productivas	Dest Ds	Mejoras en la recolección y almacenamiento de los desechos (contención e identificación), ampliación y adecuación del espacio físico para su acopio mientras se gestiona el proceso de destrucción de los mismos	Equipos, materiales para remodelación	4	4	LP	Disminución de los riesgos de accidentes por el almacenamiento de desechos generados

Talento Humano (TH)	Coordinador Seguridad Laboral (SL)	Gestión de las diferentes permisologías requeridas en Seguridad Industrial (RASDA, bomberos, CICPC, DAEX)	Perm	Mayor celeridad por parte de los entes gubernamentales en el otorgamiento de las permisologías requeridas	No requiere inversión adicional	1	2	CP	Cumplimiento al día con las permisologías y trámites legales que garantizan el funcionamiento de la organización
	Analistas (SL)	Dotación e inventarios de uniformes y equipos de seguridad y protección personal	Unif	Incrementar el inventario de uniformes, equipos de seguridad	Recursos económicos	4	3	LP	Mayor disponibilidad de uniformes y equipos de seguridad para los trabajadores
		Auto-inspecciones en las áreas y puestos de trabajo que garanticen la Seguridad Industrial	Insp SI	Mayor colaboración por parte de los supervisores y jefes de las áreas en el advertimiento de condiciones inseguras en las áreas y puestos de trabajo	No requiere inversión adicional	1	1	I	Minimizar las condiciones inseguras y accidentes que se pudiesen generar

Talento Humano (TH)	Supervisor de Servicios generales (SG)	Garantizar la limpieza adecuada de las diferentes áreas de la Organización, Velar por el cumplimiento correcto de los procedimientos de limpieza que garantizan las condiciones higiénicas para la manufactura de los productos, reparaciones varias en infraestructura	Sup SG	Mayor colaboración de supervisores, jefes o encargados de áreas en el mantenimiento de las mismas	No requiere inversión adicional	1	1	I	Áreas limpias, en buen estado y operativas
---------------------	--	---	--------	---	---------------------------------	---	---	---	--

Talento Humano (TH)	Personal Obrero de Servicios generales (SG)	Ejecutar las labores de limpieza en las diferentes áreas de la organización	PO SG	Colaboración del personal que labora en las áreas en el mantenimiento de las mismas, Mejor distribución de la carga laboral, bonificaciones adicionales, mejoras en el contrato colectivo, mejoras en los espacios comunes para permanecer en las horas de receso	Recursos económicos, Materiales para remodelación	5	4	LP	Áreas limpias, en buen estado y operativas. Personal conforme. Mayor confort para que el personal permanezca dentro de las instalaciones de la empresa
---------------------	---	---	-------	---	---	---	---	----	--

Apéndice 5. Determinación de principios y temas medulares de Responsabilidad Social aplicables a la Organización.

Cuestionario 1. Determinación de los principios y temas de Responsabilidad Social

ENCUESTA SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE XXXXXXXX C.A.

Nombre y Apellido: _____ Organización: _____
Cargo: _____ Fecha: / / .

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión como *trabajador* de XXXXXXXX C.A., acerca de algunos temas o principios relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial, a fin de conocer sus expectativas y participar en el fortalecimiento de la organización en este campo.

De los Temas que se plantean a continuación señale con una X la respuesta que considere más adecuada en relación a sus expectativas.

Rendición de cuentas: *Consiste en la disposición por parte de XXXXXXXX C.A. para dar respuesta a sus trabajadores en relación a los impactos que generan sus actividades y decisiones en los aspectos sociales, medio ambientales y económicos.*

¿Considera Ud. que XXXXXXXX C.A. informa de manera adecuada, oportuna y responsable, a sus trabajadores sobre aquellas actividades que influyen sobre la sociedad, economía y el medio ambiente?

Sí _____ No _____ No sabe _____ No aplica _____

¿Alguna Observación en particular? _____

Transparencia: *Consiste en la forma en la que XXXXXXXX C.A. informa acerca del propósito, naturaleza, localización de sus actividades así como los efectos que las mismas generen sobre sus trabajadores. También se refiere a los criterios que utiliza en la selección y conocimiento de los mismos.*

¿Considera Ud. que XXXXXXXX C.A. actúa transparentemente en sus actividades productivas, económicas, sociales, comerciales, legales y ambientales relacionadas con sus trabajadores?

Sí _____ No _____ No sabe _____ No aplica _____

¿Alguna Observación en particular? _____

Comportamiento ético: Se refiere a que las relaciones de Xxxxxxxx C.A. con sus trabajadores se fundamenten en los valores de honestidad, equidad e integridad, reforzándolos constantemente y aplicándolos en la búsqueda de consenso cuando existan diferencias de opiniones.

¿Piensa Ud. que Xxxxxxxx C.A. ha mantenido un comportamiento ético durante las relaciones con sus trabajadores?

Sí _____ No _____ No sabe _____ No aplica _____

¿Alguna Observación en particular? _____

Respeto a los intereses de los trabajadores: Hace referencia a la consideración, respeto y respuesta que debe tener la organización acerca de todos aquellos intereses e inquietudes de sus trabajadores.

¿Piensa Usted que Xxxxxxxx C.A. a través de sus jefes han tomado en consideración y dado respuesta de forma adecuada a todas aquellas inquietudes e intereses planteados por sus trabajadores?

Sí _____ No _____ No sabe _____ No aplica _____

¿Alguna Observación en particular? _____

Respeto a las leyes: Se refiere al fiel cumplimiento por parte de Xxxxxxxx C.A. de las leyes y regulaciones en todos los ámbitos que apliquen (sociales, económicos, ambientales) para todas las actividades relacionadas con los trabajadores.

¿Xxxxxxxx C.A. se apega a la legalidad vigente que aplique en las relaciones con Ud. como trabajador?

Sí _____ No _____ No sabe _____ No aplica _____

¿Alguna Observación en particular? _____

Respeto a los Derechos Humanos: Hace referencia al reconocimiento y respeto de los derechos humanos, garantizando que ninguna de sus actividades causen la afectación de los mismos a sus trabajadores.

¿Considera Ud. que la organización Xxxxxxxx C.A. respeta los derechos humanos en todas aquellas actividades en las que se relaciona con sus trabajadores?

Sí _____ No _____ No sabe _____ No aplica _____

¿Alguna Observación en particular? _____

Sistema organizacional: Se refiere a aquel Sistema de Gestión y Toma de Decisiones, mediante el cual la organización decide e implementa acciones que puedan afectar a sus trabajadores.

¿Considera Ud. que Xxxxxxx C.A. posee una estructura gerencial socialmente responsable en lo referente a la toma de decisiones respecto a aquellas actividades que involucran a sus trabajadores?

Sí _____ No _____ No sabe _____ No aplica _____

¿Alguna Observación en particular? _____

Prácticas laborales: Comprende todas aquellas políticas y prácticas relacionadas con el trabajo realizado en o por la organización, siempre apegado a la legalidad vigente, y sin incurrir en actividades que induzcan a la corrupción.

¿Cumple la organización con la legalidad vigente en materia laboral para aquellas actividades que puedan afectar a sus trabajadores?

Sí _____ No _____ No sabe _____ No aplica _____

¿Alguna Observación en particular? _____

Sostenibilidad del Medio Ambiente: Se refiere al impacto que generan las actividades de la organización sobre el medio ambiente derivados del uso de recursos naturales, generación de contaminantes o la localización de la misma que puedan afectar a sus trabajadores.

¿Considera Ud. que Xxxxxxx C.A. garantiza la sostenibilidad del Medio Ambiente?

Sí _____ No _____ No sabe _____ No aplica _____

¿Alguna Observación en particular? _____

Prácticas de comercialización: Se refiere al comportamiento que mantiene la organización en sus transacciones comerciales, el uso responsable de sus recursos económicos, cuando se relaciona con sus trabajadores.

¿Considera Ud. que Xxxxxxxx C.A. emplea recursos legales en aquellas actividades comerciales que mantiene con sus trabajadores?

Sí _____ No _____ No sabe _____ No aplica _____

¿Alguna Observación en particular? _____

Asuntos relacionados con los consumidores: *Consiste en la garantía que otorga la organización acerca de que los productos que ofrecen sean seguros para sus consumidores en relación a su salud, propiedad y medio ambiente*

¿Considera Ud. que los productos expendidos por Xxxxxxx C.A. cumplen con las regulaciones sanitarias, ambientales y comerciales que garantizan su seguridad como consumidor?

Sí _____ No _____ No sabe _____ No aplica _____

¿Alguna Observación en particular? _____

Desarrollo de la comunidad: *Consiste en comprender la importancia de la comunidad como parte interesada, dándole apoyo, identificando carencias y atendiendo aquellos puntos de interés común.*

¿Xxxxxxx C.A. promueve actividades culturales, educativas, de salud que contribuyan al desarrollo de alguna comunidad cercana a sus instalaciones y/o en donde participen sus trabajadores?

Sí _____ No _____ No sabe _____ No aplica _____

¿Alguna Observación en particular? _____

Apéndice 6. Parámetros estadísticos aplicados para la determinación del tamaño de muestra de Trabajadores a estudiar.

Tabla 17. Parámetros para el cálculo de tamaño de muestra a evaluar para los empleados (referenciados en la Tabla 8). (Morales P, 2012)

Parámetros para el cálculo del tamaño de muestra (n)	Descripción	Valor seleccionado
Probabilidad de ocurrencia (Z)	Probabilidad de ocurrencia de un valor	1,96
Probabilidad de respuestas en una u otra categoría (p=q)	Hipótesis que presupone la máxima diversidad posible en la población	0,5
Varianza (p.q)	Diversidad de opciones en la muestra	0,25
Error (e)	Margen de error dispuesto a aceptar	0,05
Nivel de confianza (α)	Se refiere al grado o nivel de seguridad al presentar los resultados	0,05
Tamaño conocido de la muestra (N)	Tamaño conocido (finito) de la muestra	191
Valor de n	Resultado calculado	127,8 *

***Ecuación empleada en el cálculo del tamaño de la muestra a evaluar, para poblaciones finitas: (Morales P, 2012)**

$$n = N / (1 + (e^2 (N-1) / Z^2 \times pq))$$

Ejemplo de Cálculo:

$$n = 191 / (1 + (0,05^2 (191-1) / 1,96^2 \times 0,25)) = 127,79$$