



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

**Análisis de los componentes organizacionales de la Gobernación Zamora
Chinchipe para determinar estrategias de mejoras aplicando la
Responsabilidad Social Corporativa, año 2013**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Peña Gómez, Héctor Heleodoro

DIRECTORA: Delgado Zambrano, Carolina Rosario, MSc.

CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE FIN DE MAESTRÍA

Doctora

Delgado Zambrano Carolina Rosario

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado análisis componentes organizacionales Gobernación Zamora Chinchipe para determinar estrategias de mejoras aplicando la responsabilidad social corporativa, año 2013, realizado por Peña Gómez Héctor Heleodoro, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Zamora, febrero de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Peña Gómez Héctor Heleodoro, declaro ser el autor del presente trabajo de fin de maestría Análisis de los componentes de la Gobernación Zamora Chinchipe para determinar estrategias de mejoras aplicando la responsabilidad social corporativa, año 2013, de la Titulación Maestría en Gestión y Desarrollo Social, siendo Delgado Zambrano Carolina Rosario, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de investigación, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.- 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con apoyo financiero, académico o institucional (Operativo) de la Universidad".

Zamora, febrero del 2015

Autor: Peña Gómez, Héctor Heleodoro

Cédula 1801287358

DEDICATORIA

Primero es lo primero, dedico al ser supremo omnipresente y omnipotente que es Dios, para él es toda la gloria, y para mí no deseo nada, de nada.

Con mucho efecto y amor filial de padre a mis hijos a Ana Belén y Andrés Gonzalo Peña Montalvo, fuentes de inspiración y razón de mi débil existencia.

También para la señora “soledad”, mi única compañía, la cual me ha acompañado por muchos años de mi enfermiza existencia, y por ser muda, sorda y ciega, no dice absolutamente nada, ni en bien, ni en contra, porque en la práctica no existe; constituye, un pensamiento simbólico de una realidad lacerante y cruel.

Peña Gómez Héctor Heleodoro

El Autor

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento profundo a todas y todos las y los Profesores y actores claves de la Maestría de Gestión y Desarrollo Social de la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme formado en gerencia social, y que tiene gran demanda en el mercado de las instituciones públicas, gobiernos autónomos descentralizados, y las organizaciones no gubernamentales.

Mi gratitud eterna a la Magíster Carolina Delgado, Directora de mi trabajo de fin titulación, por su capacidad intelectual que guió y orientó en cada uno de los procesos de ejecución de mi trabajo de investigación.

Peña Gómez Héctor Heleodoro

El Autor

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de fin de maestría denominado “Análisis de los componentes organizacionales de la Gobernación Zamora Chinchipe para determinar estrategias de mejoras aplicando la responsabilidad social corporativa, año 2013, constituye un aporte a las autoridades, jefes departamentales y más tomadores de decisiones en el ámbito de gerencia de medianas empresas públicas, tomen en cuenta que la eficacia y la eficiencia se logra cuando los servidores/ as públicos se sienten reconocidos y parte de los procesos de desarrollo institucional, a través de la concientización de la – cultura y clima organizacional – columna vertebral de la entidad, y la incidencia el rendimiento y resultados cuando son tratados como seres humanos con valores.

La investigación está constituida por cinco capítulos, el primero se refiere a realizar un estudio de la cultura y clima organizacional, como un elemento simbólico, pero a su vez básico de la estructura organizacional de la entidad, entendiéndose que la cultura son las costumbres, tradiciones, creencias, valores y normas que comparten y se adaptan los servidores/ as públicos de la entidad pública. El clima es una parte vital de esta estructura porque a través de ello se puede percibir el bienestar o malestar de las personas que laboran en la organización gubernamental.

El segundo capítulo es el estudio de la responsabilidad social corporativa, que es uno de las líneas de investigación de la Universidad, y que se enlazan de forma armónica con cada uno de los elementos que conforman la estructura de la tesis de maestría, y desde la base epistemológica e histórica se va construyendo las ideas y los conceptos de varios autores, para luego profundizar el estudio con la visión de los Europeos, que a través de foros internacionales con actores claves, consolidan varios productos: El Libro verde de la comisión Europea, La carta de Copenhague, el Pacto Mundial, que constituyen en herramientas y hoja de ruta para las empresas, los grupos de interés, y el compromiso de los empresarios luchar para mitigar el medio ambiente planetario.

El capítulo tercero constituye la aplicación de la metodología, el método, la población y la muestra, la investigación de campo, la hipótesis, y el análisis de los resultados.

El capítulo se refiere al tratamiento de los resultados y la discusión de la encuesta “Tomando el pulso al clima organizacional, y concluimos con el quinto capítulo que tiene relación a la comunicación estratégica con responsabilidad social corporativa.

La importancia de la investigación para la Gobernación de Zamora Chinchipe, está en aportar desde la academia a tratar de visualizar las debilidades y amenazas para proponer reajustes y cambios de estrategia en el manejo gerencial de esta mediana empresa pública y en beneficio de los servidores/ as públicos, y con un impacto hacia los pueblos adyacentes beneficiarios indirectos.

La respuesta al problema planteado ¿En el proceso de gobernabilidad, seguridad interna y el cumplimiento de las políticas públicas del Gobierno nacional en territorio de la Provincia, existe una perspectiva de responsabilidad social empresarial, que permita establecer las brechas de gobernabilidad?, para lo cual se plantearon los siguientes objetivos:

- Identificar las brechas de la cultura organizacional que se dan en el proceso de gobernanza.
- Determinar los principios de responsabilidad social corporativa aplicables a la entidad.
- Orientar las herramientas de responsabilidad social empresarial para satisfacer a los grupos de interés.

Hipótesis: Se logrará consolidar la gobernanza institucional a través de buenas prácticas de responsabilidad corporativa.

La metodología utilizada se inscribe en el paradigma cualitativo crítico de las Ciencias Sociales y Humanas, descriptiva, acción, participativa, y en la indagación se desarrolló en base a la línea de investigación: responsabilidad social corporativa, a través de una encuesta a los 87 servidores/ as públicos de la entidad.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo el análisis de los componentes organizacionales Gobernación Zamora Chinchipe para determinar estrategias de mejoras aplicando la responsabilidad social corporativa, con un universo encuestado de 87 servidores públicos el 56,32% Hombres y 43,68% de Mujeres, se realizó una investigación descriptivos de la cultura y clima organizacional, visualizando cada uno de los procesos administrativos.

Se evidenció que, el 35,53% conocen la misión, la visión y valores institucionales; el 24,44% están satisfechos con su trabajo; el 51,11% se sienten orgullosos de pertenecer a la entidad; el 41,78% tienen sentido de pertenencia hacia la organización.

La entidad posee una cadena de valor institucional con estructura de gestión organizacional por procesos, y cada uno de los procesos con su respectivo líder y objetivos claros. Concienciar la importancia del clima organizacional, como una radiografía del corazón de la organización y su incidencia directa en la aptitud de los servidores/as y por ende la gobernabilidad institucional.

Se invita a seguir analizando todos los resultados obtenidos en este estudio y poniendo a disposición de los tomadores de decisiones, ya que existe una debilidad de conocimientos sobre el tema, y que tiene que ver con las ciencias de las organizaciones.

Palabras claves: cultura y clima organizacional – gobernabilidad – entidad socialmente responsable.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the organizational components Interior Zamora Chinchipe to determine improvement strategies implemented corporate social responsibility, with one respondent universe of 87 public servants the 56.32% and 43.68% Men Women was held one descriptive research culture and organizational climate, displaying each of the administrative processes.

It showed that 35.53% know the mission, vision and institutional values; 24.44% are satisfied with their work; 51.11% feel proud to belong to the entity; 41.78% the sense of belonging to the organization.

The company owns a chain of institutional value-structured organizational process management, and processes each with its own leader and clear objectives. Raise awareness of the importance of organizational climate as an X-ray of the heart of the organization and its direct impact on the ability of the servers / as and therefore institutional governance.

You are invited to further analyze all the results obtained in this study and by providing decision makers, since there is a weakness of knowledge on the subject, and that has to do with the science of organizations.

Keywords: organizational culture and climate - governance - a socially responsible organization.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE FIN DE MAESTRÍA.....	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
INTRODUCCIÓN	IV
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VII
CAPÍTULO I.....	1
TEORÍAS RELACIONADOS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL	1
1. Nociones de la cultura organizacional	2
1.1. Qué es la cultura organizacional	2
1.2. Importancia de la cultura organizacional	3
1.3. Funciones de la cultura organizacional.....	3
1.4. Estrategias de cambio organizado	4
1.4.1. Lineamientos para construir cambios organizacionales.....	5
1.5. Identidad cultural y cambio organizacional.....	5
1.6. Estrategia de cambio organizado	6
1.7. Las personas como capital humano.....	8
1.8. Cadena de valor institucional.....	9
1.9. Clima organizacional	11
1.9.1. Dimensiones del clima organizacional.....	11
CAPÍTULO II.....	14
ESTUDIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	14
2.1. Orígenes de la responsabilidad social corporativa	15
2.1.1. Evolución histórica del concepto RSE	15
2.1.2. Aproximación a la conceptualización	16
2.1.3. Algunas teorías y autores	16
2.1.4. Aproximación RSC consensos mínimos.....	18

2.2. Consolidación de las normas ISO 26000 en Latinoamérica	18
2.3. Utilidad de los valores éticos organizacionales.....	19
2.3.1. La transparencia como valor ético	19
2.4. La rendición de cuentas como estrategia de mejoras	20
2.5. Ámbito de los grupos de interés	23
2.6. Concepto grupos de interés o Stakeholders	24
2.6.1. Tipos de grupos de interés o stakeholders.....	25
2.6.1.1. Stakeholders internos.....	27
2.6.1.2. Stakeholders externos.....	27
2.7. Las herramientas de la responsabilidad social corporativa	29
2.7.1. Transparencia y rendición de cuentas	31
2.7.2. Uso de códigos de ética o de conducta.....	31
2.7.3. Aplicación de auditorías éticas y de RSC.....	33
2.7.4. Protección y respeto del medio ambiente.....	34
2.7.5. Promoción de los derechos humanos.....	36
2.8. Aplicación de los derechos laborales.....	39
2.9. Trabajo justo y desarrollo sustentable	39
2.10. Introducción al marketing social	40
2.11. Las tres dimensiones de la RSC.....	41
2.12. Características de la RSC.....	44
2.13. RSC como ventaja competitiva	46
2.13.1. Razones por las cuales la responsabilidad social empresarial es importante para la legitimidad a largo plazo	49
2.14. Impactos sociales	51
2.15. Construcción de la línea base de población objetivo	53
2.16. Diseño de indicadores sociales RSE	59
2.17. Normativa Nacional.....	62
2.17.1. Constitución de la República del Ecuador.....	62
2.17.2. Plan Nacional del Buen Vivir 2007 -2013.....	63
2.17.3 Alcance iniciativas ecuatorianas.....	66

2.18.	Normas y herramientas internacionales de responsabilidad social corporativa.....	67
2.18.1.	Impulso político de la RSC en Europa.....	68
2.18.2.	La Carta de Copenhague.....	69
2.18.3.	El libro verde de la Comisión Europea.....	70
2.19.	El Pacto Mundial.....	71
2.20.	Objetivos de desarrollo del milenio.....	74
2.21.	Responsabilidad social ISO 26000.....	75
2.21.1.	Materias de responsabilidad social ISO 26000.....	79
2.21.2.	Principios de la Responsabilidad Social.....	82
2.22.	El desarrollo del capítulo con diseño metodológico, resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones.....	85
CAPÍTULO III.....		87
METODOLOGÍA.....		87
3.1.	La metodología aplicada.....	88
3.2.	La unidad de análisis.....	88
3.3.	El método.....	88
3.4.	Población y muestra.....	89
3.4.1.	Población.....	89
3.4.2.	Muestra.....	89
3.5.	Investigación de campo.....	90
3.6.	Hipótesis.....	90
3.7.	Demostración de la hipótesis.....	90
3.8.	Análisis e interpretación de los resultados.....	90
IV CAPÍTULO.....		91
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		91
4.1.	Presentación, análisis e interpretación de la encuesta denominada: Tomando el pulso al clima organizacional aplicada a las servidoras/ es públicos.....	92
4.1.1.	Análisis y sistematización de los resultados.....	106
4.2.	Aplicación de la valoración:.....	106
4.2.	El desarrollo del capítulo con diseño metodológico, resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones.....	108

CAPÍTULO V	109
LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL.....	109
5.1. Importancia de la comunicación empresarial.....	110
5.2. La organización responsable como actor comunicativo.....	112
5.3. La Comunicación en la RSC.....	115
5.4. Los stakeholders en la comunicación organizacional	116
5.5. Comunicación interna y externa en la entidad	118
5.6. El desarrollo del capítulo con diseño metodológico, resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones	120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
6.1. Conclusiones.....	121_Toc412053053
6.2. Recomendaciones	122
BIBLIOGRAFÍA.....	124
ANEXO A	128
ANEXO B	142
ANEXO C.....	148
Distribución de cuadros, tablas y figuras	148
Cuadros.....	148
Tablas:.....	149
Figuras:	151

CAPÍTULO I

TEORÍAS RELACIONADOS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Nociones de la cultura organizacional

Para poder entrar a conocer que mismo es la cultura organizacional, existen muchos autores como tantas ideas de cultura, y debido a la complejidad del tema en cuestión por ser ideas empíricas, se trató de condicionar a procesos un tanto ordenados para tratar de ordenar y darle alguna dirección que debería seguir la organización.

1.1. Qué es la cultura organizacional

Tratar de definirla es muy complejo porque cada autor o investigador tiene su propio criterio, sin embargo (Guizar), “la cultura organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores, y normas que comparten y adaptan los miembros de una organización”. Otro autor Robbins), “Una cultura puede existir en toda la organización, departamento, división, sección, unidad de ella”. La idea es que la cultura influye en todo lo que sucede en la organización y afecta en todo lo que ocurre en la empresa. Chiavenato. (2000), “La única manera de cambiar las organizaciones es transformar su cultura”, esto es cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. Es decir, la cultura organizacional. Cada organización por lo tanto es un sistema complejo y sistema de valores propios. Lo que significa que la cultura organizacional influye en el clima existente en la organización”.¹

- El investigador Robbins, M. (2013) sugiere siete características principales, que en conjunto captan la esencia de una organización, estas son: *“Innovación y asunción de riesgos. El grado hasta el cual los empleados se impulsan a ser innovadores y asumir riesgos. Atención al detalle. El grado hasta donde los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle. Orientación a los resultados, el grado esta donde las organizaciones se orienten a los resultados. Orientación hacia las personas, el grado hasta donde las decisiones gerenciales toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas en la organización. Orientación al equipo, el grado en que las actividades del trabajo están organizadas en torno a los equipos. Energía, el grado hasta donde la gente es competitiva y energética. Estabilidad, el grado donde las actividades organizacionales prefieren mantenerse como están en lugar de la búsqueda del crecimiento”*.²

¹ Perezoso, G. (2013). *El Clima y Cultura Organizacional*. Universidad Nacional Abierta de Venezuela, modalidad

² Ibíd. Perezoso, G. Pág. 4

La incidencia de la cultura organizacional, estuvo estrechamente relacionado con la estabilidad emocional de los empleados, y funcionarios, la percepción del entorno que les rodea, y que cuando la cultura organizacional incipiente y de hecho que toda la organización debió haber enfocar que sus procesos, subprocesos, actividades y tareas a satisfacer al usuario interno y externo.

1.2. Importancia de la cultura organizacional

En contexto la cultura organizacional, como es parte de las ciencias de la organización, como parte de pensum académico del postgrado en gestión y desarrollo social, y que estuvo basado en el estudio de cuatro ciencias: la psicología, la sociología, las ciencias sociales, la economía, que implicó los respectivos análisis de la estructura organizacional, para reconstruir nuevos paradigmas organizacionales, lo que dio resultados positivos, e impactos hacia todos los involucrados en los diferentes procesos, desde los macro procesos gobernantes, los procesos habilitantes de asesoría, los procesos de apoyo, y los procesos operacionales, comenzaron a trabajar en equipos consolidados con objetivos estratégicos institucionales.

La estrategia de mejoras en el ámbito cultural estuvo en el cambio de aptitudes desde las individuales, como una forma de empoderamiento de la cultura organizacional, como una forma renacer e impulsar a la organización con sentido común, para enfocar cada uno de los esfuerzos se canalicen hacia el cumplimiento de la misión institucional, solo así se logró ejecutar los procesos y subprocesos, actividades y tareas con – Eficacia y Eficiencia - sin embargo hubo la necesidad de que todo cambio hubo resistencia que fueron superadas, y que la meta de ser una organización socialmente responsable se consolidaría a mediano plazo.

1.3. Funciones de la cultura organizacional

“La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. PRIMERO.- crea diferencias entre una organización y las demás. SEGUNDO.- Conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. TERCERO.- Facilita la generación del compromiso con algo más GRANDE que el interés personal del individuo. CUARTO.- Ayuda a mantener la unidad de la organización. QUINTO.- La cultura sirve de guía, mecanismo de control, modela las aptitudes y el comportamiento de los empleados. A medida que las organizaciones han ido implementado sus estructuras introducciones de trabajo, reducción de la formalización,

delegando autoridad a sus empleados, el significado compartido, apuntaron a una misma dirección”.³

Gordon, J. (1997), dice: “Establecer la estrategia comercial o institucional de la organización. Disponer de medios adaptables para que los administradores interactúen con públicos externos, como con los proveedores, acreedores, el gobierno, los clientes, y la comunidad. Tomar decisiones de personal. Establecer criterios para el desempeño; todos puedan ser evaluados desde los gerentes y empleados en base a su capacidad para ajustarse a los parámetros congruentes de la cultura organizacional. Guiar el carácter de las relaciones interpersonales dentro de la organizacional”. Pág. 9.

En consecuencia, la cultura organizacional marcó una hoja de ruta o una guía que fortaleció y dio consistencia en cada una de los elementos de la cultura que fueron poco entendidos y comprendidos, que ya se visualizó con anterioridad, pero que fue necesario recordar por su valor en el ámbito administrativo – gerencial, coexistieron los siguientes: las creencias individuales y grupales, la aplicación de los valores institucionales, comportamientos inadecuados -, y el punto de quiebre del paradigma de la cultura organizacional, en dos ejes estratégicos: PRIMERO.- La participación de las servidoras y servidores públicos en lo referente a la toma de decisiones de la Autoridad, para que el impacto social se enfoque en la: Población Objetivo: Servidoras y servidores; y, los usuarios externos de la Gobernación Zamora Chinchipe, la satisfacción de sus requerimientos y necesidades. SEGUNDO.- El trabajo de los diferentes equipos, se alinearon a consolidar la misión institucional.

1.4. Estrategias de cambio organizado

Como la realidad se mantiene únicamente desde lo empírico, fue necesario realizar una encuesta con enfoque al clima organizacional, como una estrategia para cuantificar y diagnosticar las diversas formas de ser, pensar y actuar de los empleados, que dieron solidez y viabilidad a la investigación del trabajo de fin de titulación.

En base a la información primaria compilada – diagnóstico a la cultura organizacional – se estableció contrastar con los objetivos estratégicos del Ministerio del Interior y la acción del

³ Ibíd. Perezoso, G. Pág. 5, 6

Ejecutivo en territorio de la provincia de Zamora Chinchipe, y esta fueron las estrategias para lograr mejorar el adecuado desempeño de Autoridades y empleados.

1.4.1. Lineamientos para construir cambios organizacionales

La construcción de los nuevos cambios de la organización gubernamental se pudo desarrollar una nueva misión, visión y objetivos claros de la orientación futura de la institución, y los objetivos estratégicos institucionales fueron los instrumentos básicos para orientar todas las actividades de la organización. Asegurar el apoyo de las autoridades y jefes departamentales tome el liderazgo de los procesos organizacionales, formando parte de los equipos de trabajo con objetivos bien claros, para alcanzar las metas con resultados.

1.5. Identidad cultural y cambio organizacional

Por lo general al hablar de la identidad cultural, “toda organización tiene identidad cultural, lo cual implica un conjunto de valores, tradiciones, símbolos, creencias y modos de comportamiento que funciona como elemento cohesionado y que actúa para todos los individuos como soporte del sentimiento de pertenencia. La identidad cultural se sostiene en lo que creen, sienten, piensan, y desean las personas: en los procesos, en los organigramas, elementos de la identidad visual corporativa, materiales informativos, marca, servicios, productos y comportamientos individuales. Esto permite a la organización, existir como todo orgánico, preservar la legitimidad, establecer reglas, criterios para que los individuos se acomoden a un orden y a unos principios coherentes de funcionamiento”. Pozo, E. (2013). Pág. 44.

Guillermo Bosovsky Faver, Las organizaciones son seres vivos en evolución constante. “Cuando las organizaciones son débiles en su identidad tienden a disgregarse, viven conflictos ideológicos y de poder que generan desorden, desunión, falta de sinergias y pérdida de credibilidad. El cambio cultural de una organización puede ser gradual o repentina, todo depende del tipo de personas que están a nivel directivo y personal de base, y la capacidad de liderazgo para llegar a consensos entre las personas que promueven el cambio de los valores y la evolución, y de aquellos que defienden el inmovilismo”⁴

⁴ Pozo, E. (2013). *Cambio cultural y sostenibilidad institucional*. Universidad Técnica Particular de Loja. ESDILOJA Cía. Ltda. Pág. 44

1.6. Estrategia de cambio organizado

- Chiavenato, I. (2013). Manifiesta: “La estrategia parte de los objetivos estratégicos, de la misión y la visión que se pretende realizar y que sustenta dos tipos de análisis: PRIMERO.- Análisis del entorno para identificar y analizar las oportunidades que se deben aprovechar, y las amenazas que se deben neutralizar o evitar. Se trata de hacer un mapa del entorno para analizar que hay en él. SEGUNDA.- El análisis de la organización, para detectar y analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa. Se trata de una auditoria de las habilidades y capacidades de la empresa que se deben aplicar plenamente, y los puntos neurálgicos que deben ser corregidos o mejorados. Es una auditoria interna para saber cuál es la vocación de la empresa y no que puede ser más exitosa, construir un punto fuerte – la principal ventaja competitiva de la empresa – o su punto débil – la principal desventaja competitiva – dependiendo de la manera de ser administradas. La estrategia organizacional es un comportamiento de la empresa ante el entorno, procura aprovechar las oportunidades potenciales del entorno y de neutralizar las amenazas potenciales que la rodean a la organización. En conclusión: la estrategia organizacional es un conjunto de maniobras que se desarrollan en un entorno competitivo; es decir, debe aprovechar las oportunidades externas y esquivar las amenazas del entorno, al mismo tiempo que busca aplicar intensamente las fuerzas internas y corregir las debilidades internas”.⁵

El trabajo de los grupos que realizaron los respectivos procesos para entregar productos y servicios a los usuarios externos e internos, todos deben de estar conscientes en cumplir con los objetivos institucionales, y la meta sería la misión, la visión y los valores institucionales, visualizados así:

La misión: La Gobernación de Zamora Chinchipe está integrado por profesionales líderes de procesos que al trabajar en equipos fortalece los ejes estratégicos de gobernabilidad, seguridad ciudadana, gestión de riesgos, y gestión política, además fortalecidos por ser una organización socialmente responsable, la cual le da competitividad e innovación permanente.

⁵ Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra. Ed.). México D.F. Elsevier Editora Ltda.

La visión: Entidad pública del ejecutivo como organización responsable del medio ambiente, impulsor de políticas sociales institucionales, respeto a los derechos humanos, a las normas laborales, amigable con su entorno los proveedores, los acreedores, las familias, la comunidad, y el gobierno.

Valores institucionales: Los valores son una poderosa herramienta de cambio, porque en ella esta inmanente en cada ser humano su brillo interior, que le hace diferente a los demás seres, en estas circunstancias es cuando los valores individuales se juntan con los valores institucionales, y aquello permite tener una nueva visión de desarrollo sostenible de la organización, entonces los valores constituyen la parte estratégica y filosófica de la organización, porque ya tienen un ideal por la cual luchar.

- a) La honestidad, trabajar con dedicación y entusiasmo, demostrando ser un empleado honesto, y transparente.
- b) La puntualidad, es un valor que es parte de auto disciplina personal.
- c) Solidaridad, que necesario es poder ayudar a los demás compañeros y compañeras.
- d) Compañerismo, dentro de la organización debemos aprender a llevarnos como hermanos, guardando siempre el respeto a las damas y compañeras.
- e) Responsabilidad, que beneficioso es entregar con pasión al trabajo y realizar otras actividades complementarias que beneficien a todos.
- f) La eficacia, se conjugan dos elementos básicos de la estrategia de cambio, es producir más y con menos costo para la institución.
- g) La equidad, a veces se torna casi una quimera, ser equitativos en el ámbito organizacional, pero que necesariamente debemos practicarla.
- h) Cortesía, si estamos tratando con clientes externos y clientes internos es imprescindible un trato amable con el interlocutor, para que se vaya contento con esa forma especial de trato con las personas claves de la empresa.
- i) La ética, es un valor básico es parte de la moral que debe actuar en el interior y afuera de la institución, prevalecer la moral del servidor público.
- j) Rendición de cuentas, todo aquel servidor o servidora pública que maneja recursos económicos del estado, por obligación debe transparentar al público como se ha estado manejando el dinero del pueblo ecuatoriano.

Será importante visualizar que la Gobernación tuvo una base simbólica del éxito, para lo cual fue necesario conocer y reconocer los valores institucionales, y estar plenamente seguros que, en cada una de las unidades administrativas de planta central, y las dependencias de la Provincia de Zamora Chinchipe, se mantuvo con un enfoque de cumplimiento de la estrategia institucional, de la – la misión - como requisito imprescindible, y que las actividades y tareas de las servidoras y servidores públicos.

Fueron evaluados en su desempeño, y el resultado de las calificaciones sirvió para corregir errores y adoptar acciones de mejoras, así: Las personas que obtuvieron calificaciones de deficiente, fueron insertados en un plan de capacitación continua; y, los que obtuvieron la calificación de excelente, fueron tomados en cuenta para próximos ascensos, encomio solemne, becas de postgrados.

1.7. Las personas como capital humano

En la sociedad del conocimiento, no solo es una época der cambio, sino un cambio de época, donde las personas con niveles de conocimiento elevado, pasan a tener una nueva categoría dentro del ámbito empresarial, se les identifica ahora como capitales humanos.

Chiavenato, I. (2009), al respecto dice: “En toda organización el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a los procesos, cuando una empresa se orienta a las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejan esa creencia. La Administración de Recursos Humanos, es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos humanos), son los que apoyan al logro de los objetivos institucionales y los individuales. ***Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas.*** Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarles como fuente de éxito, para lograr los objetivos, única forma de aumentar la eficacia en la organización”.⁶

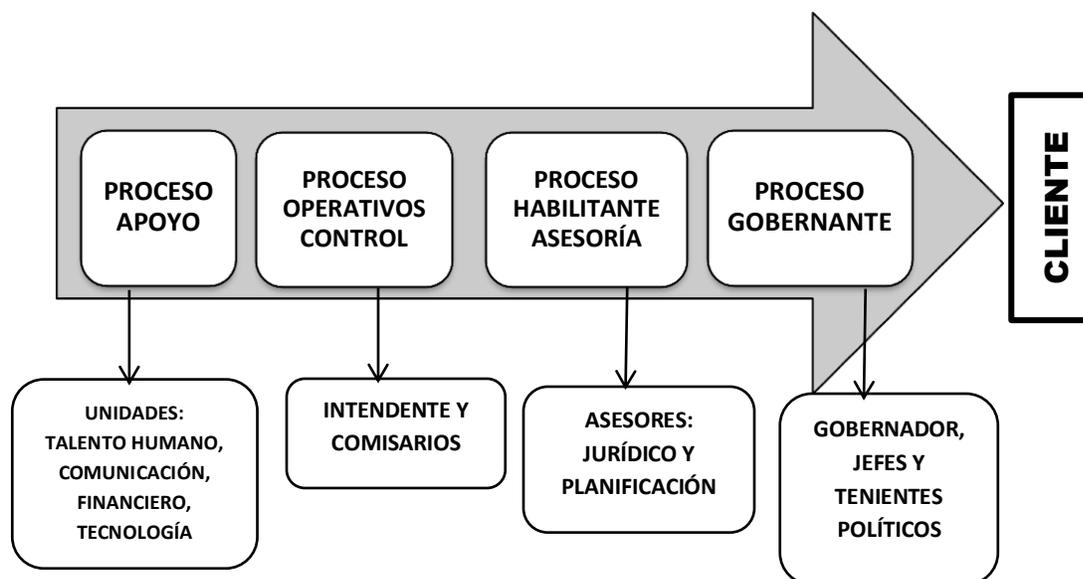
Como ya se había anotado en párrafos anteriores sobre la cultura organizacional, siendo un proceso simbólico de la organización donde estuvieron enraizados las costumbres, tradiciones, formas de actuar de los empleados, y que son medibles a partir de una encuesta al clima organizacional, se logró visualizar la relación directa entre éxito cuando son tratados con

⁶ Ibíd. Chiavenato, I. pág. 11

equidad y justicia; y, al contrario el fracaso de la organización van cogido de la mano cuando los empleados no son atendidos en sus requerimientos, y son tratado como simples objetos parte de la institución. Equidad + justicia = éxito y/ o inequidad + injusticia = fracaso

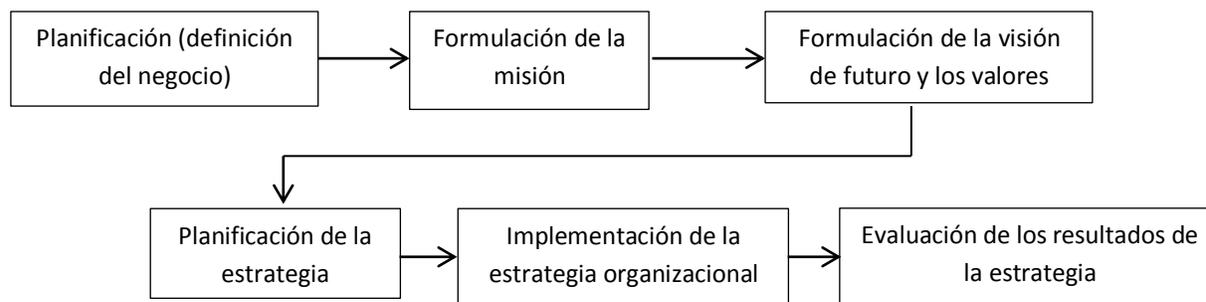
1.8. Cadena de valor institucional

La nueva cadena de valor de la Gobernación de Zamora Chinchipe, consiste en visualizar los procesos, subprocesos, actividades y tareas que se realizan para lograr generar un valor agregado a plana satisfacción de los clientes internos y externos. Cuadro No. 1 Cadena de valor Gobernación Zamora Chinchipe



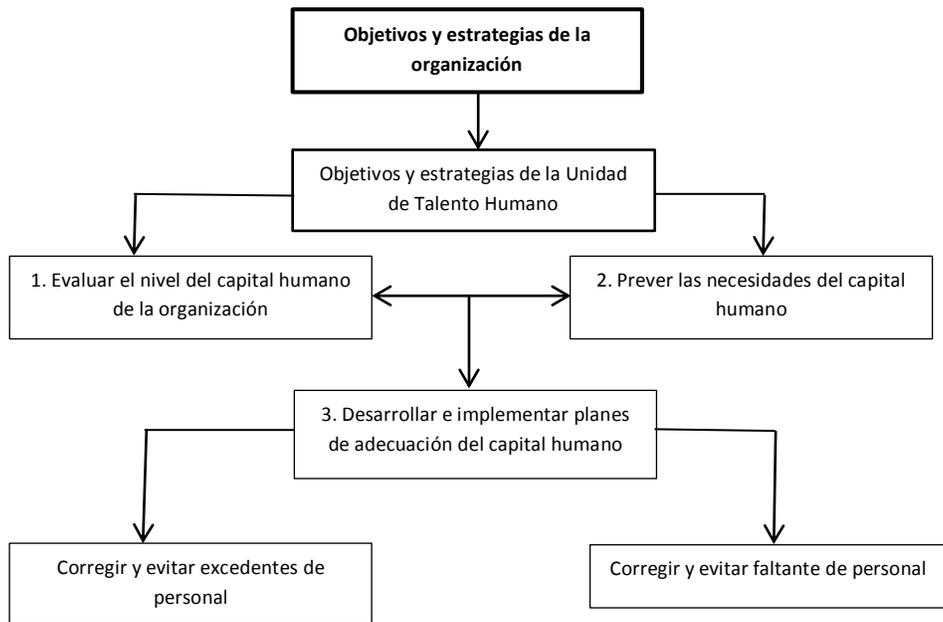
FUENTE: Héctor Peña Gómez

Cuadro No. 2 Mapa de la planificación estratégica.



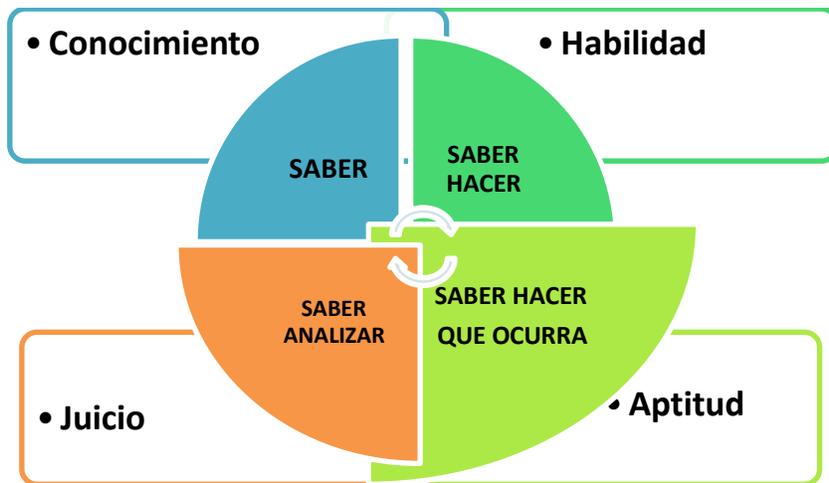
FUENTE: Idalberto Chiavenato

Cuadro No. 3 Planificación estratégico de los recursos humanos



FUENTE: Idalberto Chiavenato

Figura No. 1 Talentos Humanos Dotados de Competencias



FUENTE: Idalberto Chiavenato

1.9. Clima organizacional

El autor especialista en clima organizacional dice: “El clima se refiere a una percepción común o a una reacción de individuos ante una situación. Por eso puede haber clima de satisfacción, resistencia, participación”. Tirkel, S. (2010)

En aquella relación de un entorno laboral donde, estuvieron la Autoridad, los jefes departamentales y los empleados de la organización, y que debieron enfocar todos los esfuerzos hacia la conquista de un objetivo institucional, y con una meta de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes o usuarios. En este ámbito de las percepciones los empleados y trabajadores debieron sentirse que tienen dignidad y valores, y retroalimentando las experiencias buenas, para fortalecerlas, y si son malas experiencias se lo debe dejar en la cesta del olvido; y, el complemento de este entorno laboral son las buenas comunicaciones entre compañeros y compañeras de trabajo, respetando las diferencias de ser, pensar, y actuar.

Con ese clima laboral armónico automáticamente las personas comienzan a sentirse bien, y hasta con un poco de engreimiento se puedan sentir importantes. Sentir que sus conocimientos son acogidos en el grupo de trabajo, y de pronto sentirse importantes, con una emoción que envuelve su persona, y le dio muchas ganas de realizar bien las cosas. Al otro día, siente una fuerte emoción de llegar pronto al trabajo donde si le respetan, le consideran, le aprecian, le valoran, y es útil para la organización. El liderazgo lo condujo el gerente con el grupo de coordinadores de área, quienes habrían realizado un diagnóstico a sus mandos medios y trabajadores, para visualizar que potencial tiene cada uno, y como motivarles a aquellas personas con aptitud negativa, e inclusive se oponen a los cambios de época, para aquellas personas se debió mantener un dialogo abierto para averiguar que le estuvo ocurriendo, que mantuvo la moral baja, y como organización debió estar en constante actividad de mejoras e innovación, para hacer frente a la competencia.

1.9.1. Dimensiones del clima organizacional

Según los autores Litwin, J., y Stinger, L. (2008) “Postulan la existencia de nueve dimensiones que aplicarían en la organización, y cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: Simboliza la apreciación de cada uno de los partes de la organización acerca de la cantidad de reglas,

procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo del trabajo:

- La responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir el sentimiento de su propio jefe.
- La recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- El desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es medida que la organización promueve la aceptación de los riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Las relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.
- La cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto en los niveles superiores como los inferiores.
- Los estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- La identidad: Es el sentimiento de permanencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con la organización.
- La importancia: de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional, influye en el comportamiento manifiesto de los miembros a través de las percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

- Los conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares, como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan”.⁷

Del somero análisis del capítulo, a Gobernación de la provincia de Zamora Chinchipe, a través de la unidad de planificación, se logró realizar el diseño del mapa estratégico institucional, para visualizar toda la estructura organizacional, la misión, la misión, los valores, los procesos, subprocesos, actividades, tareas, y el enfoque innovador.

Se dio por concluido el primer capítulo, con el marco teórico habiendo analizado los componentes organizacionales, y lo relevante desde el punto de vista del estudio de psicología empresarial son los ejes de estudio – la cultura organizacional, el clima organizacional – imprescindibles para proponer una estrategia de mejora. Los resultados son la importancia de trabajo en grupo por objetivos institucionales, la concientización de los empleados, trabajadores, y directivos es impulsar los esfuerzos por cumplir con los objetivos institucionales como única forma de desarrollo sostenible, y sin descuidar los ejes transversales de la organización, la misión, la visión, y los valores institucionales. Se concluyó que, la organización es un sistema vivo, en consecuencia en constante mejora, cambio, innovación, con empleados que estén orgullosos, motivados de pertenecer a la Gobernación de Zamora Chinchipe. Recomendación, que los puestos de coordinador o responsables de los procesos, estén los mejores hombres y mujeres con conocimientos actualizados, y sean verdaderos líderes morales y éticos.

⁷ http://www.oocities.org/mx/asci_infgral/Libros/T_005.pdf_Clima Organizacional, pág. 5

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

2.1. Orígenes de la responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa que se encuentra en permanente proceso evolución, tal es así que de entrada tenemos dos acepciones, la primera el contexto de la responsabilidad social corporativa conceptualmente se trataría de las grandes corporaciones, ejemplo: la Corporación Noboa, y la responsabilidad social empresarial, con las grandes, medianas empresas, ejemplo: INCABLE, industrias nacionales de cables, pero desde las diferentes visiones de los especialistas, profesores de esta importante materia, despejan la duda de los estudiantes, y ha manifestado que RSC y RSE en la práctica tiene su mismo enfoque, y que tanto el uno como el otros son aplicables a las empresas gigantes, medianas, pequeñas, y es más también es útil para las empresas del Estado, y sus instituciones, porque lo que se trata de con esta aplicabilidad es direccionar a mundo empresarial a cumplir con la voluntariedad de ser responsables con la naturaleza, con el medio ambiente, con la sociedad, que sus ingresos sean los racionales y sin dejar de lado a sus empleados, a sus familias, a la comunidad, al gobierno, y el fomento de los derechos humanos, y eso es lo que les dará a las empresas socialmente responsables prestigio, imagen corporativa, y marcarán una ventaja con los demás de su especie, llegando a hacer competitivos.

2.1.1. Evolución histórica del concepto RSE

Por la enorme complejidad de la conceptualización de la responsabilidad social corporativa en el seno de las empresas que, en sus raíces tenían la idea de aportar a la comunidad algún tipo de caridad o filantropía, pero al ir evolucionado el tema se convierte en una necesidad de las empresas en preocuparse del bienestar de sus trabajadores y su entorno, y no solo el ganar - ganar dinero para los dueños y los accionistas, por eso se propone una adecuada secuencia histórica de la evolución de la RSC, hasta la realidad actual.

- Para el autor Smith, A. (1711 a 1776) la búsqueda para satisfacer el propio interés beneficia a toda la sociedad y estará limitado por el propio interés en el prójimo.
- David Ricardo, para el precio o valor de un producto está determinado por el trabajo, y que cuesta el tiempo que lleve en realizarlo. El exceso de población traería miseria.
- Mathus, Decía que es mentira que la población se multiplica la población más que los alimentos o producción básica, hay miles de recursos sin explotar ni aprovechar.

- Stuar Mill, Dice que el hombre por su propia naturaleza tiende a su propio interés, al egoísmo”.
- Lilton Friedmam, la responsabilidad social de una empresa es generar al máximo de utilidad posibles de sus accionistas dentro de un marco ético, donde se respetan cada una de las leyes, los acuerdos y en general las reglas del juego preestablecidas sin hacer daño”⁸.

2.1.2. Aproximación a la conceptualización

El tema es muy antiguo y sus primeras visiones nace en el pueblo Griego a través en cual dijo: “propuso que todo lo que conduce al hombre a su propio bien y al logro de sus verdaderos fines es una acción buena, y todo lo que desvía de ese objetivo es una acción mala”. Aristóteles (235 aa C).

2.1.3. Algunas teorías y autores

- Caravedo (1998), manifiesta que: La responsabilidad social es un concepto que viene adquiriendo cierta fortaleza. Busca integrar el sentido filantrópico, la necesidad la lealtad de la comunidad en la que se asienta la empresa, la búsqueda del incremento de la productividad del trabajo y el interés en obtener utilidades, de manera permanente y estable en el tiempo.
- Cajjiga (2002) afirma que la: Responsabilidad social empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la empresa, tanto en lo interno como lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente contribuyendo así al bien común.⁹
- “La responsabilidad social empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración de sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

⁸ www.unsa.edu.pe/maestrias/conv_posgradoadministracion.pdf. Pág. 4, y 12

⁹ *Ibíd.* Cursos Modelos Empresariales. Pág. 5

- Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF) (2004) dice: “La responsabilidad social empresarial es un conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes, basadas en valores éticos y el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente.
- Vincular (2006), dice: La define como un programa que la integra los elementos de gestión organizacional a los conceptos de RSE, el modelo propuesto fue el resultado de numerosos congresos en los cuales organizaciones y otros grupos de interés delinearon el concepto de RSE y lo vincularon con un modelo de competitividad para las organizaciones, este modelo propone principios de integración del concepto RSE como una estrategia de negocio.
- Porter (2006), señala: “El concepto de responsabilidad social empresarial debe ser visto como un modelo de competitividad en el cual las organizaciones deberán buscar alternativas diferentes en las cuales se sitúan en dos estados de responsabilidad: RSE reactiva y RSE estratégica. Además se propone un modelo diamante el cual la integra la estrategia del negocio con la visión social competitiva.¹⁰
- “Fernández García, RSE se entiende como el compromiso que tienen los ciudadanos, las instituciones públicas y privadas y las organizaciones sociales en general para contribuir al incremento del bienestar de la sociedad local y global. RSE amplía el ámbito de la responsabilidad social de la empresa para incorporar las agencias gubernamentales y otras organizaciones, que tengan un claro interés de mostrar como realizan su trabajo. RSE ha de ser entendida como una filosofía y una aptitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (Stakeholders).
- Bernardo Kliksberg, nace 1940 en Buenos Aires – Argentina, sicólogo, economista, y considerado como el “Maestro de la RSE”, dice La responsabilidad social empresarial no es una moda sino lo opuesto del proceso de evolución de la concepción misma de la empresa. Se espera que las empresas globales de países desarrollados ejerzan un liderazgo responsable, y tratar bien al personal; y, ofrecer productos saludables a los

¹⁰ Ibíd. www.unsa.edu.pe. Curso RSE Modelo Empresarial Pág. 6

consumidores, cuidar el medio ambiente, tener un buen gobierno corporativo, ayudar a las políticas públicas frente a los grandes problemas.¹¹

Alrededor de la responsabilidad social corporativa como un servicio operacional de las empresas, basadas en económico, lo social, y ambiental, inspeccionando los grupos de interés, y protegiendo el medio ambiente, con un desarrollo sustentable, es decir hacer uso de los recursos naturales de forma responsable, para que las futuras generaciones puedan como subsistir con decencia.

2.1.4. Aproximación RSC consensos mínimos

Han existido tantos autores como ideas sobre la responsabilidad social corporativa a través de la historia de la humanidad y cada vez va consolidándose en la consciencia de los empresarios.

- Para el autor Bowen, H. (1953), La RSE debe transformarse en una política de empresa que se tiene que ejercer en todas sus áreas, y en ese marco hay cinco cosas muy concretas que hacer:
 - a) Tratar bien al personal
 - b) Ofrecer productos saludables a los consumidores
 - c) Cuidar el medio ambiente
 - d) Tener una buena empresa corporativa
 - e) Ayudar a las políticas públicas frente a grandes problemas.

Lo mencionado es idea del Fundador de Responsabilidad Social Empresarial. Howar Bowen. (1953)¹².

2.2. Consolidación de las normas ISO 26000 en Latinoamérica

En América Latina tuvo que transcurrir muchos años para introducir la discusión acerca de las Normas ISO 2600 con enfoque a la responsabilidad social corporativa, porque sus verdaderos orígenes son Europeos y se ha extendido a diferentes partes del mundo globalizado, a través

¹¹ Ibíd. www.unsa.edu.pe Curso RSE Modelo Empresarial. Pág. 7

¹² Ibíd. www.unsa.edu.pe Curso RSE Modelo Empresarial. Pág. 15

del pacto mundial de las naciones unidas. La CEPAL a través de sus investigaciones regionales, entre a la discusión del tema mencionado, y dice:

“En Latinoamérica, la RS tiene orígenes similares pero distintos grados de aceptación e implementación a nivel local. A su vez, existe consenso de que la normalización internacional, liderada por un organismo internacional de reconocida trayectoria, es necesaria y deseable. Adicionalmente, cada país ha empezado a detectar cuáles son sus situaciones particulares que deben ser recogidas en una futura norma pero, en general, es posible afirmar que existen cuatro grupos particularmente débiles en este debate hasta el momento: trabajadores, consumidores, PYMES y gobiernos. En general, la industria lidera el debate local con poca resistencia en algunos casos y con mayor apoyo en los países en donde el ejercicio de elaboración de una norma propia de RS ya se ha realizado. En todo caso, el adecuado seguimiento del debate de la ISO 26000 depende en gran forma de que los comités espejo nacionales funcionen efectivamente y de manera representativa. De las oportunidades y desafíos que presenta este proceso para los países de la Región se vislumbra espacio de colaboración y participación de los organismos internacionales tales como CEPAL”.¹³

2.3. Utilidad de los valores éticos organizacionales

Establecidos los valores éticos en la organización es imprescindible que cada servidora y servidor público lo practique los trescientos sesenta cinco días del año, porque en ellos radica su fortaleza como seres humanos responsables, también irradian los comportamientos positivos en los usuarios que perciben directamente el impacto eficiente y honesto de los servidores/ as, y estos a su vez repercuten en la competitividad institucional; y, sin embargo se debió tener un código de ética organizacional.

2.3.1. La transparencia como valor ético

La aptitud y acciones de las servidoras y servidores públicos (Desde el conserje hasta el Gobernador), porque los valores que posee el ser humano son necesarios para justamente crear un ambiente laboral apegado a la ética y a su vez estos deben prevalecer en el comportamiento honesto por el bien de la institución a la cual representan. Por eso es necesario haberse conocido a sí mismos, para que de las malas aptitudes se retroalimenten con

¹³ http://centroscomunitariosdeaprendizaje.com.mx/sites/default/files/Avance_en_la_discusion_sobre_la.pdf. Pág. 41, 42.

valores que tienen como seres humanos, y hacer quedar bien a la organización, y porque se deben a los usuarios.

Dentro de este ámbito ético será tener lo siguiente: “La ética nos obliga a tomar decisiones prudentes (o sea decisiones analizadas, estudiadas y ponderadas), a elegir el bien, no solamente en un caso concreto, sino en todas nuestras actuaciones y a lo largo de nuestra vida; veremos que en el ámbito de las organizaciones suele haber una cierta confusión entre acciones particulares (una donación puntual), y el resto de actuaciones de la empresa, en ocasiones cuestionables o viciosas (contaminación, deforestación, explotación laboral discriminación, etc.), y finalmente es importante subrayar la necesidad de la libertad para la ética, ya que sin libertad no existe responsabilidad por la elección realizada (sea buena o mala)”¹⁴.

Actuar con integridad, habiendo demostrado buena conducta dentro de la organización y fuera de la institución, porque la responsabilidad, y probidad del servidor/ a no termina en sus ocho horas de trabajo diario y los cuarenta a la semana, porque su proceder y conducta debe ser intachable, para que los clientes y los ciudadanos que los circundan, perciban la ética moral del servidor o servidora pública.

2.4. La rendición de cuentas como estrategia de mejoras

El rector de la Rendición de Cuentas en nuestro país es el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, mediante la contextualización siguiente:

Para tener la opción de exigir a los gobernantes de turno, y el manejo de los recursos públicos que son de todos y todas las y los ciudadanos, está en conocer vuestros derechos consagrados en la Constitución de la República del Ecuador, y para lo cual se debe hacer uso de la denominada – ciudadanía activa – que se la ejerce mediante la unificación de actores de la ciudadanía, la sociabilización de los respectivos derechos que tienen como ciudadanos, luego la etapa del empoderamiento del tema, y la exigencia a las personas que ejercen el poder político, la responsabilidad de la rendición de cuentas a transparentar las actividades planificadas, los resultados alcanzados, y la visualización del manejo transparente de los recursos económicos de la entidad gubernamental.

¹⁴ Navarro, F. (2009). Responsabilidad social corporativa. Libros profesionales de empresa. Pág. 48

- “Rendición de cuentas proceso participativo, dinámico y permanente, porque es un derecho ciudadano, es democracia participativa, ciudadanía en uso de los mecanismos de participación y control social. Actores claves de la rendición de cuentas, autoridades y funcionarios de los GADs’; legislación y fiscalización; ejecución y administración; participación ciudadana y control social. También las autoridades de las distintas funciones del Estado, representantes del régimen dependiente, y de organismos privados por tener que realizar actividades de interés público. Contenido, se debe publicar información sobre gestión realizada, susceptible de ser completada, parámetros en la ley de acceso de la información pública Art. 7 y 123, y Participación Ciudadana, y del CPCCS Art.- 10.
- Plan de trabajo
- Exposición de cumplimiento de políticas públicas vinculadas a la institución que rinden cuentas, punto orientado a los organismos de:
 - Función ejecutiva, en tanto generan políticas públicas
 - Verificación del cumplimiento de herramientas de planificación. Planes plurianuales, planes operativos anuales, programas y proyectos vinculados con los mismos.
 - Procesos de contratación pública
 - Procesos participativos implementados”.¹⁵

Tabla No. 1 Ejecución Presupuesto 2013

Gobernación de Zamora Chinchipe ejecución del presupuesto 2013					
GRUPO	DENOMINACIÓN	PRESUPUESTO INICIAL	CODIFICADO	DEVENGADO	EJECUCIÓN GASTO
51	Gastos en Personal	1.033.705,00	1.076.262,14	857.091,38	79,64%
53	Bienes y Servicios de	121.298,39	218.060,24	133.632,11	61,28%

¹⁵ www.cpccs.gob.ec/rendicióndecuentas

	Consumo				
56	Gastos Financieros				
57	Otros Gastos Corrientes	3.500,00	3.500,00	2.114,84	60,42%
58	Transferencias y Donaciones Ctes.				
71	Gastos en Personal para Inversión	0,00	433.391,75	412.384,25	95,15%
73	Bienes y Servicios para Inversión	0,00	27.200,67	27.200,67	100,00%
75	Obras Públicas	0,00	81.799,22	81.799,20	100,00%
78	Transferencias y Donaciones para Inversión				
84	Bienes de Larga Duración		30.000,00	0,00	
87	Inversiones Financieras				
96	Amortización de la Deuda Pública				
99	Otros Pasivos				
	TOTAL GASTO CORRIENTE	1.158.503,39	1.297.822,38	992.838,33	76,50%
	CORRIENTE	1.158.503,39	1.297.822,38	992.838,33	76,50%

	INVERSION	0,00	572.391,64	521.384,12	91,09%
	TOTAL	1.158.503,39	1.870.214,02	1.514.222,45	80,97%

FUENTE: Unidad Planificación Gobernación Zamora Chinchipe

Figura No. 2 Logo Responsabilidad Social Corporativa



FUENTE: <http://www.eoi.es>

2.5. **Ámbito de los grupos de interés**

En la organización están identificados dos grupos de interés, son aquellas personas que son actoras claves y que reciben directamente los beneficios de la responsabilidad social corporativa, en los ámbitos social, económico, y ambiental.

Navarro, F. (2012) manifiesta que:” El debate de la RSC en Europa cuenta con una ventaja de poder mirar las experiencias ya realizadas en el tejido empresarial norteamericano y sus propuesta teóricas. Esta es la razón por el cual el debate político – económico – social acerca de la RSC en Europa, y presentada desde su inicio un rasgo distintivo: sus formulaciones teóricas van unidas siempre a propuestas de gestión y evaluación de las mismas. La notoriedad del debate acerca de que es la RSC y cuál son sus bases éticas, es de gran relevancia para poder delimitar una visión adecuada a los valores de nuestro tiempo y la pretensiones éticas

que como sociedades tenemos, pero no podemos olvidar que necesitamos al mismo tiempo mecanismos de gestión acordes con tan visión”.¹⁶

2.6. Concepto grupos de interés o Stakeholders

La definición más conocida en los actuales momentos es la del autor Freeman, M. (1984), conceptualiza los stakeholders: “*cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por los logros de los objetivos de la empresa*”p.24.

Para efectos de mayor entendimiento se debió establecer dos enfoques de los grupos de interés de la empresa.

Acorde a la visión antigua y capitalista de ver a las empresas, era el – ganar ganar – es decir ganancias y más ganancias para los dueños y los accionistas de las empresas, y aunque con explotación a los obreros con bajísimos salarios, y haciéndoles laborar por más de 14 y 16 diarias y turnos rotativos en las fábricas, y bajo un esquema de producción donde se privilegiaba el producto final, la venta y posventa; y, el abuso del poder capitalista para causar deliberadamente desequilibrios en el mercado y aplastar y/o asfixiar a la competencia. La racionalidad de este enfoque estaba dado en la famosa ley de la oferta y la demanda, por su puesto actualmente muy cuestionada por los gobiernos progresistas de América Latina.

- 1) La racionalidad de este enfoque es la maximización del beneficio económico o el valor de los accionistas, cualquier acción se justifica y está basada en razones que apuntan al incremento del valor económico de la empresa”¹⁷ Friedman, M. (1984). Pág. 24.
- 2) Stakeholders concepto: “basado en los grupos de interés, es un intento de integrar en una sola metodología la idea básica que la empresa tiene una responsabilidad que da lugar a obligaciones concretas frente a los diferentes públicos o grupos en los que están incluidos, por ejemplo, los accionistas, los clientes, los trabajadores o los directivos. Los stakeholders mantiene que la empresa tiene esa responsabilidad porque sus intereses legítimos (exigencias o demandas subjetivas), relativos por ejemplo: a la seguridad del

¹⁶ Navarro, F. (2012). **Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica**. ESIC EDITORIAL, Madrid – España. Pag. 85

¹⁷ Freedman, M. (1984). Strategic Management A Stakeholder Approach, p.24.

producto, o a la no discriminación en el puesto de trabajo, a la protección del medio ambiente o a la prohibición del trabajo infantil¹⁸

En el ámbito de las organizaciones con enfoque de responsabilidad social empresarial, la única forma de marcar la diferencia entre las demás organizaciones del sector público, está justamente en el nuevo paradigma de las organizaciones del siglo XXI, las cuales se van acoplando a las nuevas estructura de las – Ciencias de la Organización – las cuales están constituidos por cuatro ejes de estudio: Las ciencias sociales, la sociología, la psicología, y la economía, que orientan a los investigadores de las organizaciones, y en la actualidad las organizaciones se estructuran – en gestión por procesos – cuya entrada son los clientes y sus necesidades y requerimientos, continúa con los procesos realizando actividades y tareas, y hacia una salida hacia la entrega de servicios y productos a satisfacción de los clientes. Para que esta nueva estructura organizacional tenga éxito, se privilegia a través de un comportamiento muy transparente, tanto en la ejecución de los diferentes procesos, y el manejo celosos de los recursos económicos, y para que se consolide la transparencia y ética empresarial, se debe necesariamente crear una página web para subir toda la información al público, acorde a la ley orgánica de transparencia de la información pública; y, en la práctica la página web de la organización es: www.gobernacionzamorachinchi.pe

2.6.1. Tipos de grupos de interés o stakeholders

El asiento de las axiomas estudiadas, podemos concentrar las siguientes clases de stakeholders, mostrando en cada caso cuales son los beneficios probados de cada uno de esos stakeholders, grupos de interés o partes afectadas” Navarro, F. (2012). P.88.

¹⁸ Navarro, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. ESIC EDITORIAL, Madrid – España. Pag.87.

Cuadro No. 4 Tipos de Interés o partes interesadas

Tipo	Intereses legítimos
Socios, accionistas, inversores	Beneficio, rentabilidad inversiones, gestión...
Empleados	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, empleabilidad, participación, formación, desarrollo, no discriminación, clima laboral...
Directivos	Capacidad de gestión, prestigio, ingresos...
Creadores de opinión y conocimiento	Transparencia, información veraz y actualizada...
Clientes	Justa relación calidad – precio, información veraz, garantías, salud y seguridad, posventa
Instituciones financieras	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción...
Competidores	Respeto reglas de libre competencia, reciprocidad, cumplimiento, compromisos, cooperación...
Proveedores y subcontratistas	Respeto de libre mercado, capacidad de pago, información clara posibilidades comerciales, respeto, marcas y propiedad intelectual

Comunidades locales, países y sociedades	Respeto a la soberanía nacional, legitimidad, lucha contra la corrupción, contribución desarrollo, colaboración con instituciones.
Administración pública	Legalidad, contribución desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades, medio ambiente, y ONGs´
Partidos políticos	Legalidad, contribución desarrollo.
Iglesias	Respeto a sus creencias y valores morales, participación ciudadana.
Sindicatos	Respeto y promoción de los derechos socio laborales
Universidades	Investigación, desarrollo, formación...

FUENTE: Navarro, F. 2012. Pág. 89

2.6.1.1. Stakeholders internos

Son todas aquellas personas, entre otros: empleados, trabajadores, autoridades, que laboran en la empresa u organización, bien sea en calidad de Autoridad, jefes departamentales, empleados, socios, sindicatos, trabajadores, socios estratégicos, etc.

2.6.1.2. Stakeholders externos

Los restantes de los grupos de interés no vinculados orgánicamente con la empresa, actores claves, grupos de presión, ONG, competidores, proveedores, consumidores, etc.

Cuadro No. 5 Triple beneficio grupos interés

CONTROL	ACCIÓN	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Ámbito Social	Ejercer los derechos laborales	<p>A) Exigiendo respeto a la legislación laboral.</p> <p>B) Apego a los tratados internacionales de los derechos laborales.</p> <p>C) Promover los Derechos Humanos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad laboral 2. Promoción 3. Asensos 4. Reconocimientos 5. Capacitación 6. Postgrados 7. Remuneración acorde a la responsabilidad 8. Bono Amazónico 9. Guardería infantil 10. Seguridad laboral 11. Cooperativa de Ahorro y Crédito 12. Salud preventiva 13. Apoyo micro empresa familiar.
Ámbito Ambiental	Protección al ecosistema ambiental	<p>A) Promover el respeto al medio ambiente.</p> <p>B) Activar plan cero papeles.</p> <p>C) Ejecutar la cultura de reciclaje</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reciclaje en recipientes adecuados 2. Utilización tecnología (internet). 3. Buen ambiente laboral 4. Utilización de ropa y equipo de trabajo.

			5. Disminuir consumo agua y energía eléctrica.
Ámbito Económico	Auditoría ética	<p>A) Necesario transparencia en manejo de recursos económicos.</p> <p>B) Auditoría ética de responsabilidad social corporativa.</p> <p>C) Presupuesto fiscal más amplio acorde a las nuevas actividades de la PAPP-2013</p>	<p>1. Remuneración acorde a inflación.</p> <p>2. Incremento remuneración acorde la antigüedad.</p> <p>3. Reconocimiento por día del servidor público del ejecutivo.</p> <p>4. Bono especial por vivir en la Amazonía.</p> <p>5. Bono Minero por pertenecer a provincia minera.</p>

FUENTE: Héctor Peña Gómez, en base del curso Responsabilidad Social Corporativa, Jorge Pozo, docente de la UTPL.

2.7. Las herramientas de la responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa tiene sus respectivas herramientas metodológicas básicas, las cuales permitieron hacer uso de cada uno de ellas para enfocar las acciones estratégicas que de alguna manera estuvieron repercutiendo en el entorno organizacional y que son necesarios para mejorar los impactos y permitan enfocar hacia un desarrollo sostenible, siendo en la actualidad una necesidad imperiosa de las empresas y un tema a de agenda del día a día y que las autoridades o los gerentes deben liderar los procesos de cambio en beneficio de los empleados y los usuarios principalmente.

La organización con responsabilidad social, planificó procesos de mejoras continuas para cambiar el entorno, como estrategia para mantenerse en el mercado laboral, aumentando la participación de todos los actores, trabajando en equipos con misión clara, y mejorando la productividad a través del logro de los objetivos institucionales, esto permitió que los usuarios estén satisfechos con los servicios y productos recibidos, aumentando valor competitivo.

Fortaleció el entorno tanto al interior de la organización, así como lo que le rodea al quehacer de la organización, en procura siempre de velar por aumentar la calidad de vida de los empleados, respetando el medio ambiente, atención adecuada y preferente a los proveedores, y que los grupos de interés mantengan armonía con la organización y todo aquello permita impactar positivamente en la comunidad.

Las herramientas de RSC son la base de la competitividad, cuyas herramientas permitió visualizar las potencialidades y los riesgos del entorno, y la cadena de valor institucional, base fundamental para retroalimentar las debilidades y fortalecer al capital humano, procurando poner énfasis garantizar el respeto por la naturaleza, el entorno social, y la toma de consciencia que las estrategias de mejoras impactó positivamente en la comunidad.

Cuadro No. 6 Herramientas Responsabilidad Social Corporativa

HERRAMIENTA	PRINCIPIOS SUSTANTIVOS	IMPACTO
Transparencia y rendición de cuentas	Toda la información que genere la organización debe subirse a la página Web institucional conocimiento del público	Ciudadanía bien informada genera confianza y reputación a la organización
Códigos de ética y conducta	Es el andamiaje normativo para enmarcar la conducta de los miembros de la organización	Los empleados, trabajadores y autoridades fortalecen su imagen ante las demás instituciones
Promoción de los derechos humanos	Fortalecimiento de los derechos humanos de los trabajadores	La organización gana en reconocimiento de la OIT.
Cumplimiento de los derecho medio ambientales	La organización está en la obligación de promover el respeto del medio ambiente	Lograr subir el respeto hacia el medio ambiente como política pública
Aplicación de los	El trabajo justo e igualitario está en el bienestar de los trabajadores y sus	Trae consigo estabilidad económica, y un desarrollo

derechos laborales	familias	sustentable
Utilización del marketing social	Promoción de programas sociales de la organización	La población objetivo del MS son los niños, niñas, jóvenes, hombres y mujeres.

FUENTE: Pozo, E. (2012), el diseño estratégico – metodológico de Héctor Peña Gómez.

2.7.1. Transparencia y rendición de cuentas

Como organización perteneciente al ejecutivo en territorio de Zamora Chinchipe, con sus ejes estratégicos de fortalecer la seguridad ciudadana, ejercer la gestión política, y mantener la gobernabilidad en procura de garantizar la paz ciudadana, con respeto a los derechos humanos, y la Constitución de la República, se garantizó a la ciudadanía la transparencia de su gestión y del manejo de recursos económicos del pueblo a través de la página Web institucional: <http://www.gobernaciónzamora.gob.ec> la misma que da cumplimiento a lo que establece la ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), la misma que plantea la participación ciudadana y el derecho a la información relacionada con los asuntos públicos, para ejercer un efectivo control social, y exigir la rendición de cuentas a la ciudadanía.

En la página de la Gobernación de Zamora Chinchipe, en la ceja de transparencia se puede encontrar información administrativa, legal, financiera, operativa, laboral, información de planificación institucional, información de regulación y control, y los compromisos presidencial.

2.7.2. Uso de códigos de ética o de conducta

El Código de Ética para el Buen Vivir de la Función Ejecutiva, en lo principal de los principios éticos generales dice: "... Los/as servidores/as públicos/as desempeñarán sus competencias, funciones, atribuciones y actividades sobre la base de los siguientes principios y valores:

Código de Ética institucional y en lo principal dice:

- "Calidez, formas de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad. Solidaridad, acto de interesarse y responder a las

necesidades de los demás. Colaboración, aptitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes. Efectividad, lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuesto en su ámbito laboral. Respeto, reconocimiento y consideración a cada persona como ser único, con intereses y necesidades particulares. Responsabilidad, cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales. Lealtad, confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

- Responsabilidades y compromisos: Toda la entidad de la Función Ejecutiva se compromete a: Difundir el contenido y la forma de aplicación del Código de Ética, comprometiendo a las máximas autoridades a que realicen esta labor personalmente. Promover y demandar espacios de desarrollo laboral y profesional en las entidades públicas mediante la capacitación, la actualización y especialización de conocimientos. Generar espacios de capacitación e inducción permanente en la aplicación de la Constitución de la República, las leyes y sus reglamentos, códigos, estatutos orgánicos, reglamentos internos, misión, visión, metas, objetivos institucionales y mecanismos de transparencia y lucha contra la corrupción procurando el bien colectivo y aplicables al servicio público. Fortalecer y fomentar la participación a través de espacios de expresión, opinión y decisión, tanto de los servidores/ as y trabajadores/ as públicos como de la ciudadanía en general. Fomentar mecanismos de comunicación interna para propiciar un ambiente de trabajo óptimo, con el objetivo de generar relaciones interpersonales en las que primen el profesionalismo, el respeto, la solidaridad, la confianza, la efectividad y la transparencia. Reconocer y valorar el esfuerzo y el mérito de los y las servidores/ as y trabajadores/ as públicos/ as en el cumplimiento del presente código de ética y el fortalecimiento del trabajo en equipo, generando en la entidad una convivencia armónica en los espacios laborales. Generar y fortalecer espacios de capacitación para el servicio al usuario. Asegurar la entrega de la información pública oportuna, completa, veraz, confiable y comprensible para todos los usuarios, respetando la confidencialidad, la reserva o el sigilo de la información que, conforme a la normativa vigente, tenga un grado especial de sensibilidad. Ser

responsables con el ambiente y fomentar las buenas prácticas ambientales, cumpliendo con los programas que para el efecto diseñe o implemente el Ministerio del Ambiente. Todo/ a servidor/ a o trabajador/ a aplicará las siguientes responsabilidades y compromisos del presente Código de Ética para el Buen Vivir de la Función Ejecutiva. Disposiciones transitorias, implementar el Comité de Ética y desarrollar los procedimientos descritos en el capítulo VII del presente código de ética cuarenta y cinco días después de haber conformado la Coordinación Estratégica”¹⁹.

2.7.3. Aplicación de auditorías éticas y de RSC

En el ámbito de la responsabilidad social empresarial, la entidad pública se fortalece su estructura moral, cuando se realizan auto auditorías éticas con una periodicidad mensual y que son subidos por los funcionarios de comunicación social a la respectiva página web de la Gobernación, para establecer la real transparencia de los servidores públicos encargados de generar los diferentes procesos a través del denominado balance social o ética social.

Sin embargo el Código de Ética para el buen vivir de la función ejecutiva, señala con mayor precisión lo referente a las auditorías éticas, y establece lo siguiente:

“La auditoría ética es un sistema de acreditación sobre el comportamiento ético de una organización, elaborado por la propia empresa (con un comité ético) o bien por una auditoria externa independiente. Las auditorias éticas atienden a un requerimiento social – *las organizaciones tienen la obligación de rendir cuentas sociales para considerarse responsable, libre y consciente de sus actos* - Las políticas de la Responsabilidad Social Empresarial, no son tan antiguas, por lo que las novedades introducidas en ellas en los últimos tiempos, todavía descubren algunas debilidades, como estas: Confusiones, entre responsabilidades de la empresa pública y privada; la empresa cumple las leyes y paga impuestos; y, mientras que el estado se preocupa de la parte social. Esta separación de ideas sobre las actividades de un tipo u otro de la organización, generan un

¹⁹ <http://www.policiaecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/C%C3%B3digo-de-%C3%89tica-para-el-Buen-Vivir-de-la-Funci%C3%B3n-Ejecutiva.pdf>

enfrentamiento de ideas por ser quien de dos sistemas es líder de actuación y ejemplo para la ciudadanía”.²⁰

El balance social es el resultado de la investigación de campo con su respectivo diagnóstico sobre las actitudes, comportamientos de los funcionarios de la organización y auto auditoría ética es la cuantificación y valoración de las políticas públicas del código de ética institucional, que sirve justamente para los tomadores de decisiones.

El código de ética para el buen vivir de la función ejecutiva, es la estructura moral de comportamiento de cada uno de los servidoras y servidores públicos, a fin de que den ejemplo de un comportamiento transparente y ético, como referentes de una aptitud moral frente a las demás instituciones públicas y con el entorno, la comunidad, la sociedad civil, y el gobierno responsable socialmente.

En la Gobernación de Zamora Chinchipe está constituido un comité de ética, conformado por diferentes actores, dos representantes de la primera autoridad, dos servidores públicos de los empleados, y dos de los trabajadores, quienes realizan el respectivo seguimiento, monitoreo de las políticas públicas relacionadas con el comportamiento transparente y ético de cada uno de los servidores/as, y presentan informes mensuales en reunión ordinaria de jefes departamentales, y presidido por el Gobernador, y de existir alguna novedad se toma decisiones correctivas.

2.7.4. Protección y respeto del medio ambiente

El calentamiento global de la tierra, por la contaminación del medio ambiente por la mano del mismo hombre a través de emisiones de gases CO₂ de la grandes fábricas, y vehículos con la quema de combustibles fósiles, la contaminación de las micro y cuencas hidrográficas con desechos vertidos a los ríos con aguas negras de las ciudades, trae como consecuencia la descongelación acelerada del hielo polar, los gases invernadero, y el agrandamiento de la capa de ozono son las causas de la irresponsabilidad del hombre al hacer uso de los recursos naturales, sin pensar en las futuras generaciones.

20 Ibíd. <http://www.policiaecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/C%C3%B3digo-de-%C3%89tica-para-el-Buen-Vivir-de-la-Funci%C3%B3n-Ejecutiva.pdf>

“Las empresas están tomando cada vez mayor conciencia de su responsabilidad ambiental, motivadas no solo por las nuevas exigencias legales sino también por las presiones continuas de la opinión pública y consumidores y por su propia ética de negocios. Esta toma de conciencia ha tenido un efecto práctico que se manifiesta en un cambio de actitud cada vez más dinámico y activo.

De forma voluntaria, las empresas han comenzado a establecer una serie de compromisos ecológicos y de protección de los ecosistemas mediante el diseño y aplicación de sus propios programas de gestión ambiental. Esta nueva forma de relacionarse con el entorno no es entendida como una obligación, sino como una oportunidad para la mejora de su situación ambiental presente y futura. Al mismo tiempo, esta renovada visión implica un cambio valórico en la cultura ambiental de la empresa que asume una relación integral entre crecimiento económico y sustentabilidad ambiental”²¹

Es necesario enlazar de forma horizontal las diferentes normativas vigentes desde la Constitución de la República, los objetivos del Plan nacional del Buen Vivir, los objetivos estratégicos institucionales, con los planes, programas y proyectos que se van a ejecutar en el Plan Operativo Anual 2014, con el respectivo presupuesto anual, y el seguimiento con indicadores de gestión al cumplimiento de la misión institucional.

El desarrollo sustentable de la organización implica una reestructura organizacional, la orientación filosófica de la misión, la visión y los valores deber orientarse al cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo, mediante los siguientes parámetros:

- **El desarrollo social** tiene como principales exigencias la satisfacción de las necesidades básicas y el aumento de la equidad social y económica, intra e inter generacional, dentro de un contexto de promoción de la autosuficiencia local que garantice la transparencia y la participación de la comunidad en las decisiones que la afectan. **El desarrollo ambiental** define la necesidad de mantener las funciones ambientales naturales a los largo del tiempo en forma continua. Es necesario promover el uso de tecnologías apropiadas, tanto para la una producción limpia, como la

21

<http://www.accionrse.cl/uploads/files/Gu%C3%ADa%20para%20la%20Empresa%20Ambientalmente%20Sustentable.pdf>. P.20.

exportación racional y renovable de los recursos naturales. Las estrategias de desarrollo sustentable de los países y sus organizaciones políticas, sociales y productivas, han estado fuertemente orientadas hacia el crecimiento económico”.²²

Este comportamiento ha entregado la señal que la responsabilidad por elementos de protección social y ambiental es función del Estado y no de la comunidad.

Figura No. 3 Modelo desarrollo sustentable



FUENTE: www.accionrse.cl

2.7.5. Promoción de los derechos humanos

Como se mencionó la promoción de los derechos humanos está en las herramientas de la responsabilidad social corporativa, y lo imprescindible que la organización debe proteger a sus trabajadores como forma de lograr el reconocimiento de los organismos internacionales, tales como la OIT.

- La ONU realizó la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*, como derechos inalienables de los seres humanos. Entre los derechos humanos básicos que deben promover las organizaciones o empresas, son las siguientes:
- Todas las personas poseen los derechos y libertades proclamados por la ONU, sin distinción de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra

²² *Ibíd.* Acción responsabilidad empresarial. www.accionrse.cl. pag. 8

índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquiera otra condición.

- Todos son iguales ante la ley sin distinción, derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación.
- Todas las personas tienen derecho a su intimidad: Nadie puede hablar o escribir sobre la vida privada de una persona, entrar a su casa o leer sus cartas si ella no ha dado permiso para hacerlo.
- Todas las personas tienen derecho a vivir y haberlo con libertad y con seguridad. Todas las personas pueden elegir en qué país vivir y en qué ciudad van a vivir. Pueden salir y regresar de su país cuando lo deseen.
- Todas las personas tienen derecho a tener nacionalidad, significa ser de algún país. Nadie puede quitar sin motivo la nacionalidad a otra persona, ni puede impedirle que cambie de nacionalidad.
- Todas las personas tienen derecho a la propiedad individual y colectivamente, y nadie puede privarlo arbitrariamente de su propiedad.
- Toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión.
- Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y la libre expresión, este derecho incluye el derecho el no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el difundirlas sin limitación de fronteras y por cualquier medio de expresión.
- Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión a asociación pacífica, nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.
- Todas las personas pueden elegir a sus gobernantes, y ser elegidos para formar parte de un gobierno en su país. El voto es secreto y libre, nadie tiene que saber por quién votó.
- Toda persona tiene derecho sin discriminación alguna, a igual trabajo igual remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure a sí y su familia una existencia acorde a la dignidad humana, y que será completada por los medios de protección social.
- Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.

- Todas las personas tienen derecho a descansar y a tener vacaciones pagadas después de once meses consecutivos de trabajo.
- Todas las personas tienen derecho a vivir dignamente. Vivir significa poder comer cada día, tener ropa, tener casa, poder estudiar, e ir al médico si estamos enfermos. Las madres y sus hijos tienen derecho a una protección especial.
- Todas las personas tienen derecho a la educación, estudios elementales deben ser obligatorios y gratuitos.
- Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. Los mismos requisitos para estudiar la Universidad son las mismas para todas las personas. Los padres pueden elegir el tipo de educación de los hijos”²³.

“Nada en la presente Declaración Universal de los Derechos Humanos podrá interpretarse en el sentido que les confiere derecho alguno al Estado, a un grupo a personas, para aprender y desarrollar actividades o realizar actos tendientes a la supresión de cualquiera de los derechos y libertades proclamados en esta declaración.

Las organizaciones deben promover y respetar los derechos humanos, y tratar de evitar violar los derechos humanos. Los derechos humanos, como tales tienen atributos, principios e específicos, lo que permite diferenciarlos y categorizarlos. A su vez, comparten los rasgos propios de todos los derechos en general. De acuerdo a sus características, los derechos humanos son:

1. Universales
2. Indivisibles, interdependientes, integrales y complementarios.
3. Su ejercicio es absoluto.
4. Irrenunciables, inalienables e intransferibles.
5. Inviolables
6. El principio de exigibilidad exigen que existan instrumentos, mecanismos, y procedimientos a fin de proteger los derechos humanos.
7. Protegidos internacionalmente”²⁴.

²³ Serra, J. (2008) http://www.facillectura.es/documentos/Declaracion_Universal_Derechos_Humanos_FL.pdf

²⁴ Ibíd. Serra, J. (2008) Lectura fácil Derechos Humanos. Fundación Alternativa.

2.8. Aplicación de los derechos laborales

Con Registro Oficial no. 797 del 26 de septiembre del 2012, se publicó la Ley para la *Defensa de los Derechos Laborales*, y en lo principal dice: “Las instituciones del Estado que por su ley tiene jurisdicción coactiva, y las autoridades de trabajo o los jueces del trabajo, con el objeto de hacer efectivo el cobro de sus acreencias, podrán ejercer subsidiariamente su acción no solo en contra del obligado principal, sino en contra los obligados por ley, incluyendo a sus herederos mayores de edad que no hubieran aceptado la herencia con beneficio de inventario. En el caso de personas jurídicas usadas para defraudar (abuso de la personalidad jurídica), se podrá llegar hasta el último nivel de propiedad, que recaerá siempre sobre personas naturales, quienes responderán con todo su patrimonio, sean o no sean residentes o domiciliados en el Ecuador”.²⁵

Así mismo, podrán motivadamente ordenarse el mismo tratamiento para bienes que estando a nombre de terceros existen indicios que son de público conocimiento de propiedad de los referidos sujetos.

“La lactancia durante 12 meses posteriores al parto, la jornada de la madre lactante durará 6 horas de conformidad con la necesidad de la beneficiaria. Permite que en los seis meses no hubieran afiliado a sus trabajadores con relación de dependencia, podrían ser sujetos de sanción y podrán afiliarse espontáneamente al IESS, pagando los valores correspondientes de aportación patronal, y del trabajador, más los intereses, sin recargos por multas, pero, sin perjuicio de la responsabilidad patronal que se genere”.²⁶ En función de esta ley, Resolución 434 del 08/11/2012.

2.9. Trabajo justo y desarrollo sustentable

En relación a este subtema, fue necesario que en la organización se estableciera, jornadas de trabajo de 8 horas con media hora para el almuerzo que generalmente se sirve dentro de la entidad en la respectiva – Cafetería – y cada uno de los responsables de los procesos debieron adecuar la salida por turnos entre los empleados, para que no quede cerrado la oficina, es decir los unos hacen uso de la media hora del almuerzo de 12H00 a 13H00, y el segundo grupo de 13H00 a 14H00, de esa forma el servicio al cliente continua de forma ininterrumpida durante las 8 horas laborables, y las cuarenta horas a la semana.

²⁵ Registro Oficial No. 797 del 2º de septiembre del 2012. Ley para la Defensa de Derechos Laborables.

²⁶ *Ibíd.* Resolución No. 434 del 8 de noviembre del 2012

Se realizó la creación de la guardería Infantil para los hijos e hijas de las servidoras de la organización, la cual está estructurada con un médico pediatra, una enfermera profesional, una nutricionista, personal administrativo y de servicios, y los servicios son de calidad con calidez.

Se creó la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Gobernación Zamora Chinchipe, fue creado a fin de incentivar en el ahorro, habiendo admitido el descuento de un 5% de la remuneración mensual, y mantener préstamos ordinarios hasta de 10.000,00 dólares a un plazo de tres años; Prestamos emergentes de 1000,00 dólares y plazo de pago un año, y con descuento al rol de pagos mensual.

Se activó el servicio de transporte en una buseta con capacidad de 15 personas, para los empleados/ as, se lo recoge de los hogares antes de las ocho de la mañana, y por la tarde a partir de las cinco se les traslada de regreso a sus casas, este servicio de trasportes no le cuesta un solo centavo a los empleados.

La Asociación de Empleados del Ministerio del interior de Zamora Chinchipe, establecieron un acuerdo con las familias de los socios/ as para capacitarles a través del SECAP en áreas productivas, y una vez que fueron capacitadas y agrupadas entre familias, en cada uno de los nueve cantones y acorde a sus habilidades y ubicación geográfica, se visualiza tres ejes productivos: Café y cacao orgánico con valor agregado industrializado para el mercado europeo y nacional; Piscicultura de la tilapia y ancas de rana para el mercado nacional; artesanía de confección de uniformes de niños y niñas de las Escuelas, para el mercado local, estas asociaciones fueron articulados y con el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, que mantiene el MIES.

Además desde el ámbito de la cultura organizacional liderado por la Unidad de Talento Humano, se realizó un programa de incentivos y recompensas a los mejores empleados, que fueron homenajeados por Día Nacional del Servidor Público, consistentes en un Diploma y un Bono de Amazónico.

2.10. Introducción al marketing social

La organización al haberse incluido en una estrategia de mejoras de responsabilidad social corporativa, fue imprescindible insertarle dentro del ámbito comunicacional, con el enfoque de marketing social, la aplicación de los principios, las metodologías y técnicas, son para poder

influir en un público usuario y también beneficiario, y la comunidad zamorana chinchipense que son los beneficiarios indirectos y los que reciben los impactos sociales, al haber implementado un nuevo modelo de gestión de desarrollo organizacional.

El marketing social promociona ideas, las prácticas sociales, y trata de orientar las conductas de la organización y de la sociedad civil. Se implementó lo siguiente:

Gestionado los requisitos ante la Dirección Provincial de Salud, se pudo Declarar al Edificio de la Gobernación de Zamora Chinchipe un espacio libre de humo del cigarrillo, en consecuencia es prohibido fumar dentro del mencionado edificio, y a nivel de marketing social de modelación de comportamiento de aptitudes de las personas, y se ubicó en sitios estratégicos de la entidad y en casa piso, unos letreros indicativos relacionados a la prohibición de fumar en el interior del edificio, porque está declarado “Espacio Libre de Humo”.

Se realizó una campaña de protección a niños, niñas, y adolescentes, sobre la prohibición de la venta de cigarrillos y alcohol a menores de edad en las tiendas de los barrios, con un afiche que decía: Prohibido vender cigarrillos y alcohol a menores de edad.

- El edificio gubernamental cuenta con planes integral de gestión de riesgos como medida de primera respuesta a los fenómenos naturales y las producidas por la mano del hombre, incluye plan de evacuación. Internamente la entidad cuenta con recursos activos de contra incendios, señalética vertical indicativos de las rutas de evacuación en caso de emergencia, y lámparas luminosas de salidas de emergencia, y cada piso tiene gabinetes de contra incendios, extintores, botiquín de primeros auxilios; y, las señaléticas constituyen necesariamente marketing social, porque inducen a la prevención o conductas de las personas en caso de alguna emergencia, y en consecuencia tiene un gran impacto social de los usuarios y la comunidad.

2.11. Las tres dimensiones de la RSC

La responsabilidad social corporativa de forma implícita está constituida por tres dimensiones: social, económica, y ambiental como ejes básicos que al estar dentro de la planificación estratégica de la organización, y al integrar estas tres variables a la gestión organizacional, incide directamente en el desarrollo sustentable a mediano y largo plazo, y la mejora de la entrega de servicios y productos a los usuarios, y da mayores responsabilidades a los líderes y

a los tomadores de decisiones de la entidad gubernamental. Se utilizó la capacidad de síntesis para diseñar la construcción de la responsabilidad social en una matriz estandarizada.

Construcción de responsabilidad social Gobernación Zamora Chinchipe

Objetivo: Aplicar las tres dimensiones de la responsabilidad social corporativa en las respectivas áreas relacionadas para incidir de forma estratégica en la mejora de la calidad de vida de las personas y al desarrollo sustentable organizacional.

Cuadro No. 7 FUENTE: Responsabilidad social corporativa y balance social

ÁREAS/ RELACIONADOS		SOCIAL	MEDIOAMBIENTAL	GESTIÓN
INTERNOS	Empleados y Trabajadores	El servicio de Guardería Infantil "CAMINITOS DE LUZ" de la Gobernación Zamora Chinchipe, posee infraestructura acorde a las necesidades de los niños y niñas de las empleadas/os, y Trabajadores/as, guardería cuenta con un equipo de profesionales de salud infantil y otros, personal administrativo y de varios servicios, como un compromiso de aportar al desarrollo motriz y del intelecto en sus primeros años de existencia.	La organización optó por asumir, la contratación de madres solteras de la comunidad para laborar en la Guardería Infantil, una vez que fueron capacitadas en la protección del ambiente laboral a través del reciclaje interna de la basura.	El 85% de los sueldos de las personas que trabajan en la guardería es asumida por la empresa Minera Kinross, mediante firma de un convenio bipartito con la organización, y el 15% sale de la Asociación de Empleados de la Gobernación Zamora Chinchipe.
	Gobernador o Gerente	El gobernador como representante del ejecutivo en territorio de esta provincia minera en crear un Bono Especial de 500	Las personas que laboran en planta central del edificio Gobernación Zamora Chinchipe, están protegidos sus vidas, y bienes con un	Los servicios a la ciudadanía son entregados con un estricto control de calidad.

		dólares, para 92 servidores y trabajadores de la organización de las regalías mineras.	contrato con la Empresa de Seguros Equinoccial.	El seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual, y la ejecución presupuestaria, es monitoreada mensualmente, a través de la Unidad de Planificación, y el informe es entregado al Gobernador para la toma de decisiones.
	Líderes de procesos	Los líderes o dueños de procesos están plenamente convencidos que única forma de alcanzar la meta es trabajar en quipos con objetivos claros, y con la suficiente motivación, para incidir a los y las compañeras de equipo al cumplimiento de la misión.	La utilización de la tecnología (Internet), como un aporte a reducir el calentamiento global de la tierra, y consiste en que todas comunicaciones internas y externas sean exclusivamente a través del QUIPUX, con la visión dejar de utilizar papeles.	Se logró presentar a la SENPLADES Zonal Sur 7 un proyecto de inversión de \$.680.000,00 dólares para la cubierta del edificio, por cuanto había filtraciones de aguas lluvias a los pisos inferiores.
EXTERNOS	Proveedores	Asistidos por un programa de capacitación de la SECAP a fin de los el servicio de alimentación sea de calidad y nutritivas	El menú es aprobado semanalmente por el departamento de nutrición de la Dirección Provincial de Salud	Se deberá cancelar el precio justo acorde a la calidad de los servicios y mediante contrato de servicios.
	La comunidad	Los impactos sociales la reciben de forma indirecta la comunidad que esta al entorno de las dependencias del Ministerio del Interior de Zamora Chinchipe	Con la asistencia técnica de ingenieros forestales al haber desarrollado el Jardín Botánico, Vivero, y proyectos piloto de reforestación con especies nativas y comerciales; Con el financiamiento de la Empresa Minera ECSA, que tiene como marketing social	La comunidad de la etnia Shuar de Kantzama, ubicado en la ribera del río Zamora en el cantón Nangaritzza son los beneficiarios y están liderando este proyecto, y con el seguimiento del Jefe Político.

			"El trato Justo".	
	Estado	El compromiso del Estado es atender de forma prioritaria a las comunidades que están adyacentes a los proyectos mineros	La extracción del concentrado de cobre implica un proceso limpio, que no usa químicos contaminantes. Aun así, años antes del inicio de las operaciones mineras, hemos cumplido con el levantamiento de la línea de base, controles de la cantidad y calidad de agua, e inventario de biodiversidad.	Destrezas para nuevos emprendimientos. Mirando hacia el futuro, suscribimos convenios con importantes universidades de la región sur oriental. El Ecuador se convierte en uno de los países con importantes yacimientos de cobre en el mundo.
	Acreedores	La unidad financiera les cancela a sus acreedores máximo hasta el 20 de cada mes.	Los acreedores reciben un trato adecuado y amable, porque ellos también aportan voluntariamente con paquetes de recolección de basura.	Los acreedores gestionaron ante el Municipio de Zamora la donación de tanques especiales para reciclar la basura.
	Usuarios externos	A través de los usuarios externos se está logrando rescatar y promover el respeto del medio ambiente.	Concurso en las Escuelas de dibujo al carboncillo con el tema: Consecuencias del calentamiento global de la tierra.	Grupo de voluntarios están coordinando con la Casa de la Cultura, núcleo de Zamora Chinchipe para eventos artísticos, promoviendo nuestra identidad cultural.

FUENTE: Héctor Peña en base de la teoría de la Ing. Alexandra Jaramillo León

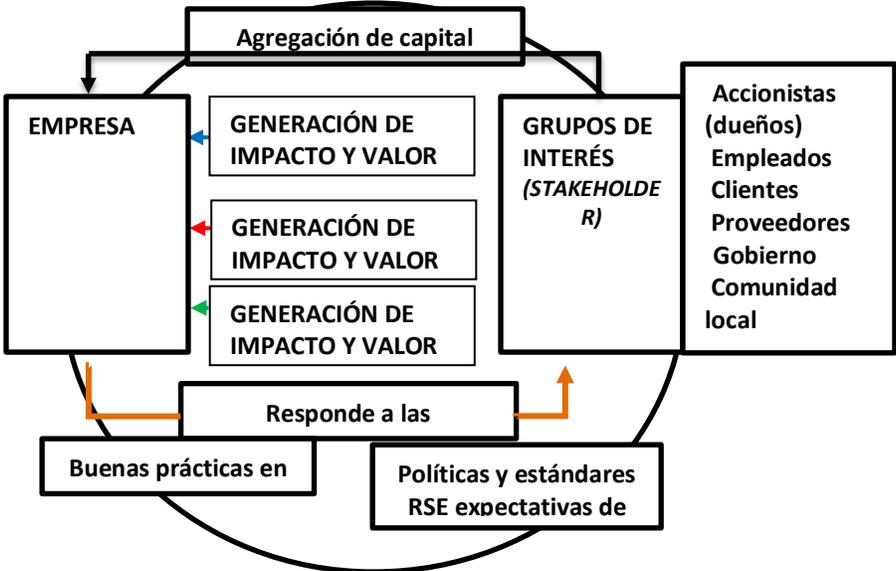
2.12. Características de la RSC

Algunas corporaciones norteamericanas han tratado de vincular la gestión gerencial con procesos de impactos sociales a través de la filantropía, utilizando algo de sus ganancias hacia labores de entrega – fundas de caramelos y ropa usada - en la Navidad a algunas comunidades pobres, creyendo que con eso ya estaban emprendiendo en labores sociales de la empresa, y los únicos que quedaban bien son los gerentes, pero están tan alejados de la verdadera

empresa socialmente responsable, que deben fortalecer a sus grupos de interés, los consumidores no solo miran los buenos precios, sino que la empresa esté contribuyendo a proteger el medio ambiente, incremento de mercado más competitivos, y estos proporcionen respeto de la comunidad, y refuerzan su marca a través de la imagen corporativa, y hacer público al balance empresarial, no solo en lo financiero, sino en la contribución voluntaria a los grupos de interés en los social y financieramente. Ser socialmente responsable a la actualidad en una tendencia mundial, y que debe estar en la agenda de los gerentes de las empresas deben vincular la responsabilidad social corporativa dentro de sus estrategias de negocios, y para un desarrollo sostenible y sustentables de las empresas.

Lo lógico sería que las empresas con una cierta línea de producción contribuyan con la sociedad y el medio ambiente, en el caso de la Multinacional Coca Cola, según ellos dicen que están contribuyendo a la RSC, porque están reforestando con plantas nativas en las zonas de influencia, pero lo normal sería que como empresa que su principal insumo es el agua dulce en miles de millones de metros cúbicos diarios, visualice con exactitud la reforestación en miles de hectáreas en las cuencas y subcuencas del territorio nacional, y con veeduría ciudadana, como única estrategia real de contribuir a la reparación del medio ambiente, y que el agua dulce no la exterminen dejando a las futuras generaciones sin el líquido vital.

Figura No. 4 Responsabilidad social corporativa



Fuente: www.accionrse.cl; y, MSc. Jorge Pozo Cadena, diapositiva 13, Profesor de la UTPL.

Sustentabilidad ambiental - para que las próximas generaciones tengan suficiente agua dulce; y, necesariamente necesitarían de transparentar la información del sistema de gestión, y producción a través de organismos de acreditación de certificaciones.

2.13. RSC como ventaja competitiva

Lo que se trata es visualizar que las positivas acciones de la responsabilidad social corporativa, y de forma tácita, representan – un valor agregado intangible – porque la organización socialmente responsable, fortalece su imagen corporativa, los clientes los miran con buenos ojos, está presente en el mercado con mucha fuerza, y comienza a marcar una variable competitiva, que la comunidad y su entorno lo van reconociendo que es una organización con prácticas éticas, un desarrollo sustentable.

En la actualidad las organizaciones cada vez se van comprometiendo y ya es una necesidad por su propia sobrevivencia de mejorar continuamente para estar a la par con otras organizaciones que ya están aplicando la responsabilidad social corporativa y muy conscientes de lograr cumplir los objetivos y las metas, como una estrategia básica para lograr el éxito empresarial, y tomando bien en cuenta de ir mejorando el entorno, respetando las normas laborales, promoviendo los derechos humanos, capacitando en ámbitos productivos a las familias, teniendo buenas relaciones con los grupos de interés, respetando el medio ambiente, promoviendo lo social, y de hecho de lograría una economía sostenible, entonces se pueda estar hablando que la RSC paulatinamente se convierta en una ventaja competitiva para la organización; pero, sin embargo hay que llegar a la praxis.

- Escopelliti, S. (2008). Ponente de la CEPAL, concluye: “La RSC de las empresas ofrece un nuevo modelo de actividad económica, los factores citados han modificado el entorno en el que las compañías lleven a cabo sus actividades. Ante los escándalos financieros, los incidentes ambientales y los efectos del cambio climático, se han intensificado las expectativas de que las empresas actuarán con transparencia. La sociedad civil, los inversionistas y los medios de información observarán cada vez con más atención si las empresas cumplen lo que predicen, y ello las ha obligado a cambiar paulatinamente la forma en que trabajan. Si las regulaciones y las normas varían según el lugar donde se encuentran cada compañía, esos cambios afectan a todos los sectores en todos los lugares del mundo. La forma en que las compañías se relacionan con sus interlocutores

es completamente diferente de lo que era apenas hace diez años. Se espera y con frecuencia creciente, se exige que las empresas suministren información sobre los efectos que sus actividades producen a largo plazo, en el ambiente, y que den esa información la mayor difusión posible entre todos sus interlocutores. Se espera que utilicen internet para demostrar confiabilidad y transparencia, y traten de ampliar la información entre sus interlocutores”.²⁷

- “Se espera también que usen internet para demostrar que existe confiabilidad y transparencia, ya que la web se ha convertido en un medio a través del cual las empresas hablan, tanto porque resulta confiable, como también permite la comunicación en ambos sentidos. En aquellos casos que las compañías se negaron a responder pedidos concretos de información sobre algún aspecto de su situación – como los procedimientos de protección de salud y seguridad de sus empleados, la certificación externa o las negociaciones con los sindicatos – pagaron como precio de su silencio el daño de su imagen corporativa – y para las empresas la palabra clave ha pasado a ser el dialogo, que previene las crisis en las relaciones con los medios de información o los empleados (como una huelga, por ejemplo), y ayuda a las compañías a sacar provecho de su participación en las comunidades locales, y su colaboración con ellas. **Las empresas han advertido que la responsabilidad y la transparencia les otorgan una ventaja competitiva en el mercado.**
- Diez años atrás las cosas eran diferentes, porque los pedidos de mejores condiciones laborales formulados por los empleados podría soslayarse porque no había controles externos, ni fuentes independientes de información. Las normas sanitarias eran menos estrictas y no se prestaba gran atención al medio ambiente. Las compañías circunscribían sus comunicaciones a la publicación de cifras financieras, que solo lo distribuían entre los accionistas, y los controlaban rigurosamente la información, mientras que el diálogo abierto con la sociedad civil y las asociaciones comunitarias eran inconcebible. Las asociaciones han aprendido la lección de la transparencia y confiable rinde frutos y, a su vez, las ayudan a promover mejores iniciativas entre sus asociados.

²⁷ Escopelliti, S. (2008). **Responsabilidad social de las empresas: Ventaja competitiva para las compañías.** CEPAL, Boletín FAL, Edición 257, enero 2008. Pag. 3, 4.

La responsabilidad de las empresas, en el contexto social y ambiental más amplio, se ha transformado en un nuevo modelo de actividad económica. Al mismo tiempo se ha establecido un estándar voluntario a fin de proporcionar información consistente y progresivamente elevar las existencias que deben cumplir las empresas.

- La iniciativa mundial de presentar informes es la norma más utilizada por las compañías para la presentación de información no financiera, es decir, para las comunicaciones que todavía no son obligatorias por ley. *Se ha convertido en una suerte que certifica la coherencia de las actividades tendientes al desarrollo” sostenible.* Las normas se encuentran en constante desarrollo y mejora, con capítulos específicos para la presentación de la información crítica de cada sector. En las áreas financiera y bancaria, por ejemplo: **los principales temas son de transparencia, el gobierno de las empresas, las iniciativas de lucha contra la corrupción y las disposiciones de igualdad de oportunidades**, en tanto que, en los sectores de transportes y la infraestructura, los asuntos más importantes son las repercusiones sociales, los efectos directos (los desechos como la contaminación) y el impacto ambiental.
- Los temas más candentes son la certificación, las normas laborales, en particular las normas sobre la salud y la seguridad, y el respeto a los derechos humanos. Cabe aquí mencionar varias cuestiones interesantes:
 - ❖ Las naciones unidas – así como diversos gobiernos e instituciones (por ejemplo, la Unión Europea) – se han sumado al proceso de continuar mejorando la iniciativa mundial de presentación de informes y promover una adopción de parte de un gran número de compañías en todo el mundo.
 - ❖ Actualmente varias ONG´s internacionales son parte de este proceso, la calidad de agentes independientes, evalúan la situación real y el desempeño de las compañías.
 - ❖ Hay numerosos foros regionales que tratan de elaborar normas específicas que completen la diversidad de las pequeñas y medianas empresas, cuyo desempeño no se puede describir adecuadamente, en la iniciativa mundial de presentación de informes.
 - ❖ Los inversionistas y los medios de información se han familiarizado con los términos que se emplean y las cuestiones que se procuran describir en la iniciativa mundial de presentación de informes, y se ha transformado en una suerte de fiscalizadores, muy atentos a la marcha de las empresas.

- ❖ Las compañías han cambiado en las formas en que se comunican temas de carácter delicados, como las normas de trabajo, la protección de salud y la seguridad, el respeto de los derechos humanos y el medio ambiente”.²⁸

2.13.1. Razones por las cuales la responsabilidad social empresarial es importante para la legitimidad a largo plazo

- Las compañías han modificado el enfoque, al reforzar los vínculos con la comunidad en todos los niveles (local, regional e internacional) para comprender sus intereses y satisfacer sus necesidades. Se trata de un cambio radical de perspectiva: aunque se cuestiona el tema de utilidades, ha surgido la necesidad de equilibrar los objetivos en materia de ganancias con las inquietudes de quienes pueden verse afectados por el tema (o de quienes pueden incidir en él).
 - *También vale la pena señalar que, a decir verdad, esa atención no es nueva: las compañías desempeñan desde hace tiempo un importante papel en las comunidades en las que actúan, mediante donaciones y la ayuda que prestan para la educación, asistencia social, programas de beneficencia y actividades culturales.*
- A. *Las empresas han aprendido que la interacción entre interlocutores - además del beneficio inmediato de evitar, por medio del dialogo permanente, reclamos y perjuicios para su reputación – les brinda la oportunidad de mejorar su modelo de actividades. Ello obedece que para tener un comportamiento coherente, se requiere de un sistema eficaz y afinado de procedimientos y controles internos. La instrumentación de sistemas de comunicación bidireccional, exige implementar la información interna compartida y efectuar una planificación precisa, para mejorar los productos y servicios como respuesta a los reclamos de los clientes. Ello, a su vez, aumenta la eficiencia y conduce a la innovación, mediante la elaboración de nuevos productos que atiendan las necesidades de los clientes y otros interlocutores.*
- B. Las compañías que adoptan un modelo de actividades de esta índole, que lleva aparejada una dirección empresarial más amplia y participativa, han mejorado sus resultados a largo plazo y han incrementado el valor que generan.

²⁸ **Ibíd. CEPAL**, Boletín FAL, Edición 257, enero 2008. Pág. 5

C. Las empresas socialmente responsables logran mejorar la forma en que controlan y gestionan potenciales riesgos externos para su reputación, ya que la transforman en oportunidades de negocios. Si bien es un principio de responsabilidad social de las empresas se consideró un factor que mejoraba la imagen de las compañías mediante: programas de beneficencia, actualmente se le reconoce como un medio para mejorar el valor a largo plazo. Además de aumentar la legitimidad, es redituable (utilidad y beneficio), atrae inversionistas, proporciona ventajas competitivas, incremento de la eficiencia, apoya a la innovación y contribuye al desarrollo del negocio, naturalmente, como resultado de todo ello, mejora la reputación de la empresa”.²⁹

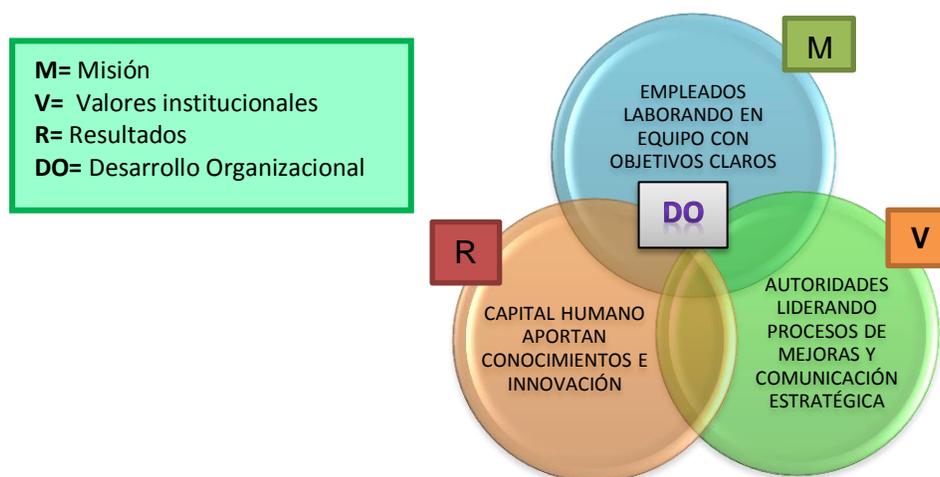
Dicho de otras palabras a documento investigación secundaria de la CEPAL, las Responsabilidad Social Corporativa desde una visión estratégica, y la utilización de un procedimiento para aumentar el valor competitivo y el desarrollo sustentable de la organizacional, que conlleva al éxito empresarial, pero conjugando el compromiso de entrar a un proceso de una aptitud basada en la ética y transparencia, pero es necesario aterrizar en la praxis: El Gobernador y los Jefes Departamentales, deben alinearse en un solo equipo que lidere los procesos estratégicos de mejoras, partiendo del dialogo profundo con todas las servidoras y servidores públicos, para orientar a la entidad estatal hacia el fortalecimiento de la imagen corporativa, que marque la diferencia entre los demás organizaciones, y logren a mediano y largo plazo, en primera instancia que todos los actores involucrados se haya logrado que los empleados, perciban que son valorados como personas útiles, y que han sido respetado y garantizado sus derechos humanos, laborales, la salud, y la seguridad personal, están inmersos entro de equipos de trabajo y mantienen objetivos claros por las cuales, su meta se convierte en un importante – desarrollo sostenible y sustentable – perciben que ha aumentado la calidad de vida de los empleados y trabajadores, su familia se han unido con otras familias en una Asociación, para generar producción y llegar a ser autosuficientes, la cual tiene un positivo impacto en el medio ambiente, y en la comunidad de su entorno laboral, y la competitividad de la organización. Entonces la Responsabilidad Social Empresarial, entra en una etapa de innovación de la empresa actual, enmarcándose en una nueva dimensión integral, que no solo basta la situación económica, donde se inserta – triple base conceptual de la sostenibilidad (Económica, social y ambiental), para interponerse en el desarrollo sostenible, como una meta que se debería alcanzar por medio de la implementación de un nuevo modelo de gestión de

²⁹ **Ibíd.** CEPAL, Boletín FAL, Edición 257, enero 2008. Pág. 6

organización socialmente responsable, incorporando a los distintos grupos de interés los stakeholders. Entonces RSC, es la responsabilidad que asume todos los actores claves la organización a contribuir al desarrollo sostenible y sustentable, para mejorar el estándar de vida, y el compromiso de hacer uso de los recursos naturales de forma racional, a fin de que las futuras generaciones también puedan beneficiarse de la madre naturaleza, y sus recursos naturales renovables y no renovables.

Como un pequeño aporte a la guía estratégica de Desarrollo Organizacional, acorde a las necesidades actuales de la Gobernación de la provincia de Zamora Chinchipe, en un gráfico de Venn, ubicadas en cada círculo una acción estratégica, y que al unirse con otros se refleja la misión, los valores institucionales, y los resultados, y la confluencia de los tres círculos se consolida el desarrollo Organizacional.

Figura No. 5 Diseño desarrollo organizacional



FUENTE: Héctor Peña Gómez

2.14. Impactos sociales

El impacto está relacionado con los efectos que se logren establecer después de una intervención hacia un proyecto o programa y que fue propuesta a favor de una población objetivo que fueron beneficiados y que vendría hacer el resultado de la entrega de productos y servicios a la comunidad. Dicho de otra forma, el impacto puede visualizarse y percibirse en los resultados de los procesos, y que dependen del cambio de aptitud o cultura organizacional;

pero, requiere de un mediano o largo plazo, por la resistencia natural de las personas que, prefieren seguir realizando lo que ya están acostumbrados a realizar, y lo nuevo les asusta.

El impacto social, también se describe al cambio perpetrado en la comunidad, debido a los nuevos productos y servicios de calidad, los cuales tienden a estar agradecidos y satisfechos por la mejora estratégica que ha realizado la organización, habiendo logrado entregar a los usuarios lo que ellos estaban esperando, productos y servicios con calidad y calidez.

Dentro del ámbito de la responsabilidad social empresarial, y en las dimensiones, se había anotado que, son tres: el social, ambiental y lo económico, y al tratarse del impacto económico, como lo mencionó con anterioridad – un trato equitativo – habiendo logrado construir una guardería para el cuidado y atención preferencial de los hijos e hijas de las empleadas/ os, y los recursos económicos invertidos para contratar a profesionales, y mano de obra no profesional con preferencia que hubieran sido familias de los empleados/ as de la misma organización.

En lo ambiental, se logró firmar un convenio entre la Gobernación de Zamora Chinchipe y el Ministerio del Ambiente, para recibir los beneficios del programa – Punto Ecológico - “el MAE, con el objetivo de incentivar al sector público y privado, a implementar nuevas y mejores prácticas productivas y de servicios, desarrolló el punto verde como una herramienta para fomentar la competitividad del sector industrial y de servicios, comprometiéndolos con la protección y conservación del medio ambiente. El Punto Verde se obtuvo mediante un proceso de Reconocimiento o certificación, y el cumplimiento de los subprocesos siguientes:

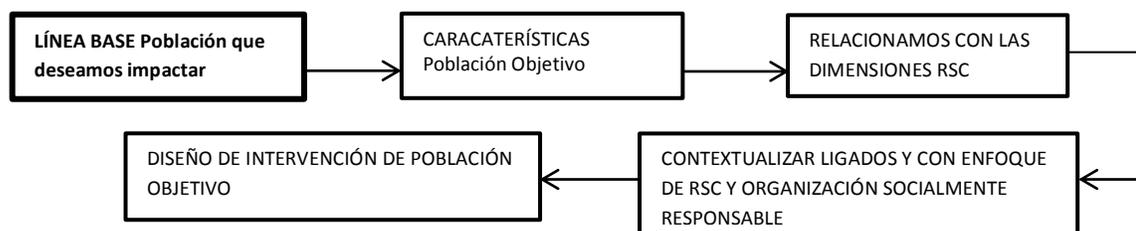
- A. Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental Punto Verde – Acuerdo Ministerial 131, se refiere a las buenas prácticas ambientales en los edificios. La evaluación se estableció mediante una comparación de indicadores de por lo menos dos años de ejecución de actividades con ejes temáticos de gestión de desechos, gestión de papel, uso eficiente de agua, energía, combustibles, capacitación y compras responsables.
- B. Procedimiento para obtener el Reconocimiento Ecuatoriano ambiental (RAE) Punto Verde, la entidad pública o privada remitió una carta de interés a la Subsecretaría de Gestión Ambiental, manifestando el interés en aplicar el Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental “Punto Verde”, se adjuntó el reporte de línea base correspondiente a un periodo de enero a diciembre. Aceptación de línea base mediante informe técnico y

oficio de respuesta a la organización. Implementación de las buenas prácticas ambientales en la entidad. Presentación del reporte de gestión anual correspondiente al periodo enero a diciembre del año siguiente. Evaluación comparativa de reportes y evaluación – *in situ* – de la información entregada. Aprobación y entrega del ansiado reconocimiento ecuatoriano ambiental Punto Verde”.³⁰

El MAE Como premio al cumplimiento de lo acordado se nos entregó un kit de recipientes medianos de plástico, para ubicar la basura reciclada, en tacho verde la basura orgánica, en el tacho azul la basura no orgánica (papeles, cartones), y el recipiente negro la basura como fundas plásticas. En consecuencia se aumentó el impacto social, económico, y ambiental, donde ganamos, tanto la entidad, así como la comunidad, por ser una empresa socialmente responsable, y nos ubicamos también como una entidad competitiva, y con un desarrollo sostenible.

2.15. Construcción de la línea base de población objetivo

Fue necesario construir una línea base de responsabilidad social corporativa (LB), para medirla posteriormente con la línea base comparación (LC), eliminando la incidencia de factores externos. Los objetivos de RSC de la organización de los grupos de interés interno, que visualizan los productos y servicios, constituyen la base de estratégica de mejora de los procesos con una nueva forma de gestión organizacional y que se insertan las dimensiones de la RSC que son: lo social, económico y ambiental, y estos vienen a constituir la mejora del ámbito competitivo y que generan valor corporativo, y tratando de optimizar el impacto en función de los objetivos de responsabilidad social empresarial, y también fue necesario tomar en consideración – La Equidad – como una estrategia de mejorar la calidad de productos y servicios entregados a los usuarios externos, y a los clientes internos.



Cuadro No. 8 Proceso línea base población objetivo FUENTE: Héctor Peña Gómez

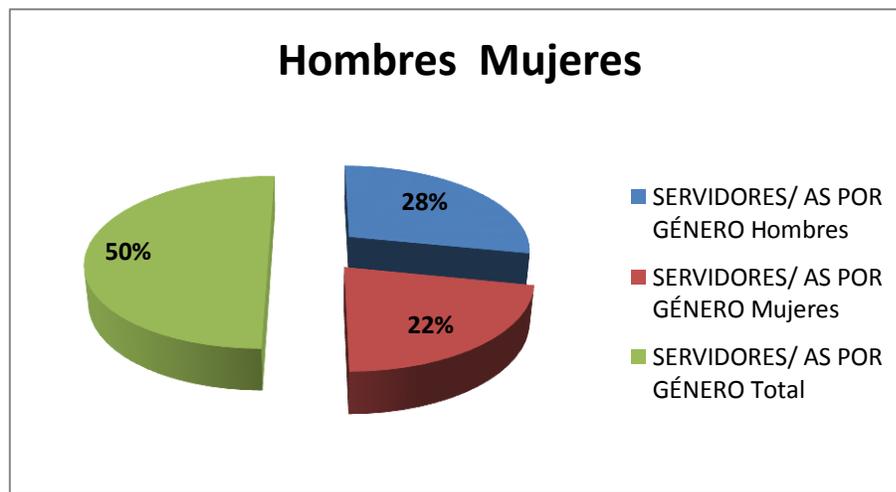
³⁰ www.mae.gob.ec/punto_ecologico.pdf.

Línea base de la población objetivo

Tabla No. 2 Servidores por género

Servidores/ as por género

Hombres	Mujeres	Total
49	38	87
56,32	43,68	100,00



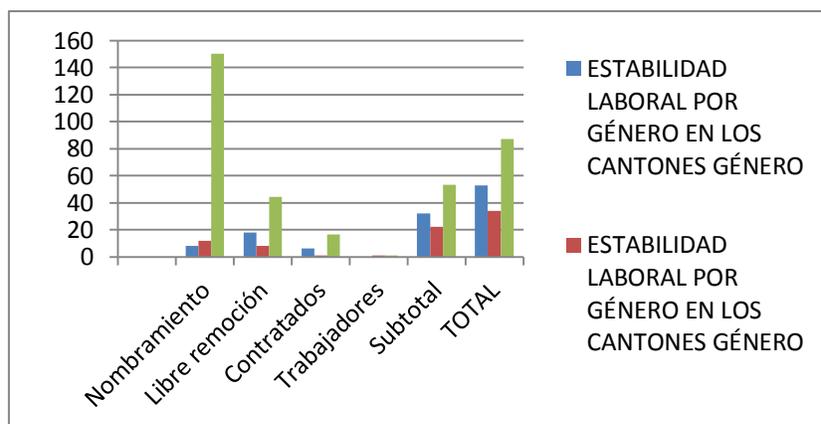
FUENTE: Héctor Peña Gómez

Existen 52,32% de género masculino, y 43,68% de mujeres laborando en la Gobernación Zamora Chinchipe

Tabla No. 3 Estabilidad laboral

Estabilidad laboral por género en los cantones

TIPO DE ESTABILIDAD	GÉNERO		INEQUIDAD
	HOMBRES	MUJERES	
Nombramiento	8	12	150,00
Libre remoción	18	8	44,44
Contratados	6	1	16,67
Trabajadores	0	1	1,00
Subtotal	32	22	53,03
TOTAL	53	34	87



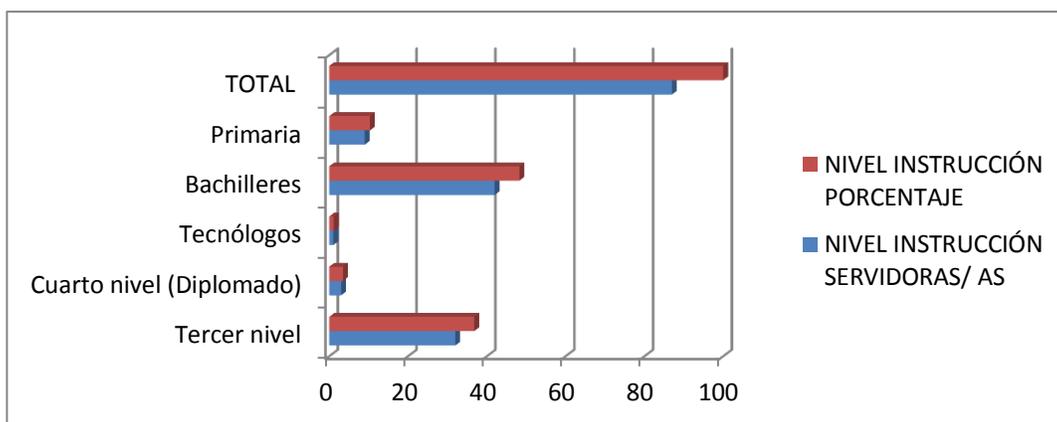
FUENTE: Héctor Peña Gómez

Existe una brecha de 150% de nombramientos, en relación con el 44,44% de libre remoción y un 16% contratados, constituyéndose en inestabilidad laboral

Tabla No.4 Nivel de instrucción servidoras o servidores públicos

Nivel de instrucción

SUPERIOR	SERVIDORAS/ AS	PORCENTAJE
Tercer nivel	32	36,78
Cuarto nivel (Diplomado)	3	3,45
Tecnólogos	1	1,15
Bachilleres	42	48,28
Primaria	9	10,34
TOTAL	87	100,00

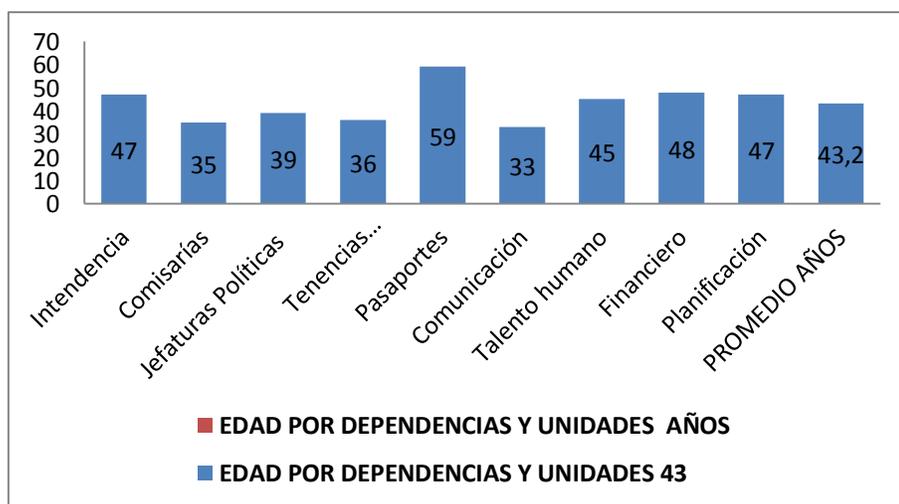


FUENTE: Héctor Peña Gómez

Apenas el 36,78% de servidores/as poseen título de tercer nivel, y una gran brecha de perfil académica del 48,28

Tabla No. 5 Edad por dependencias y unidades

Edad por dependencias y unidades	
Despacho	43
Intendencia	47
Comisarías	35
Jefaturas Políticas	39
Tenencias Políticas	36
Pasaportes	59
Comunicación	33
Talento humano	45
Financiero	48
Planificación	47
PROMEDIO AÑOS	43,2

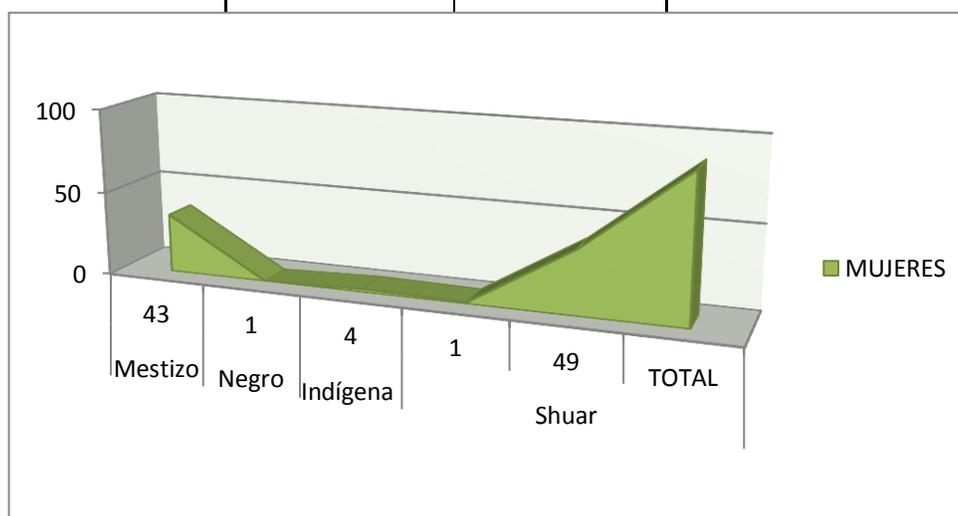


FUENTE: Héctor Peña Gómez

La organización tiene una media de edad es 43,2 años de las servidoras y servidores públicos

Tabla No. 6 Identidad de los funcionarios públicos

Identidad	Hombres	Mujeres
Mestizo	43	35
Negro	1	0
Indígena	4	2
Shuar	1	1
	49	38
	TOTAL	87

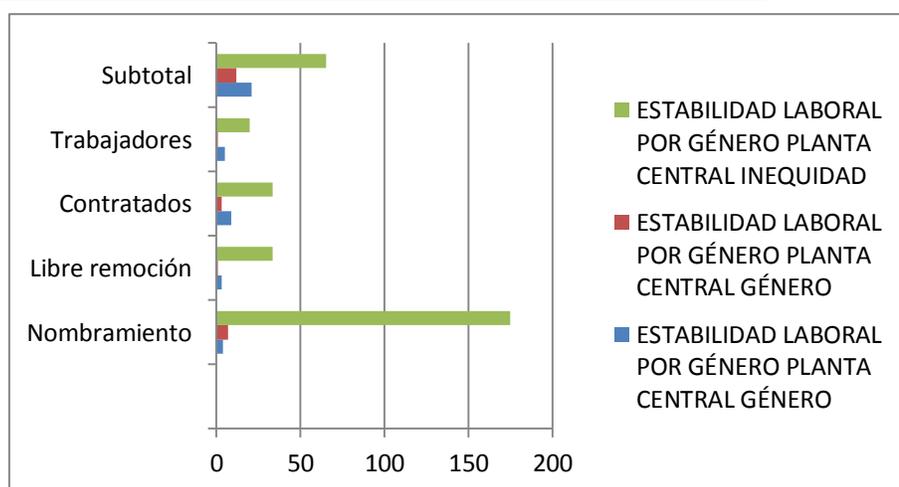


FUENTE: Héctor Peña Gómez

Existe una brecha 78 de mestizos, frente a 9 de otras etnias

Tabla No. 7 Estabilidad laboral en planta central por género

Estabilidad laboral por género planta central			
TIPO DE ESTABILIDAD	GÉNERO		INEQUIDAD
	HOMBRES	MUJERES	
Nombramiento	4	7	175,00
Libre remoción	3	1	33,33
Contratados	9	3	33,33
Trabajadores	5	1	20,00
Subtotal	21	12	65,42



FUENTE: Héctor Peña Gómez

Existe una brecha de 175% de nombramientos, en relación con el 33,33% de libre remoción y contratados, constituyéndose en inestabilidad laboral

2.16. Diseño de indicadores sociales RSE

Las características de la población objetivo de 87 servidoras y servidores públicos en relación con las tres dimensiones de la responsabilidad social corporativa en lo social, económico y ambiental.

Tema: Desatención a los empleados en programas sociales

Objetivo: Conocer los programas sociales para los empleados

Diseño: Construcción de un indicador

Proyectos y programas sociales: relación entre el número de programas y el número de recursos invertidos

PPS= Proyectos y programas sociales

NPS= Número de programas sociales

NPI= Número de presupuesto invertido en lo social

= Mejoramiento protección de los derechos humanos

= No. Programas de protección derechos humanos

= No. Presupuesto invertido

$$= \frac{5}{2500} \times 100$$

= 0,20%

Tema: Desatención a los empleados en programas económicos

Objetivo: Conocer los proyectos económicos para los empleados

Diseño: Construcción de un indicador

Proyectos y programas económicos: relación entre el número de recursos invertidos y el número de presupuesto.

PPS= Proyectos y programas económicos

NRI= Número de recursos invertidos

NPIE= Número de presupuesto implementado en lo económico

= Implementación de un bono especial de la Amazonía

= No. Proyecto de Bono Amazónico

= No. Presupuesto implementado

= 150 X 87

= 13050,00

= $\frac{13050}{1330500} \times 100$

= 9,81%

Tema: Desatención a los empleados en programas ambientales

Objetivo: Conocer los proyectos ambientales para los empleados

Diseño: Construcción de un indicador

Proyectos y programas ambientales: relación entre el número de empleados beneficiados, y el número de programas ejecutados.

PPS= Proyectos y programas ambientales

NEB= Número de empleados beneficiados

NPE= Número de programas ambientales

= Dotación de uniformes y equipos de seguridad industrial

= No. De empleados beneficiados

= No. Programas de ambientales ejecutados

= 250 X 87

= 21750,00

$$= \frac{21750}{1330500} \times 100$$

$$= 6,58\%$$

2.17. Normativa Nacional

Es necesario visualizar las diferentes normas, objetivos, y herramientas que están vinculados con la responsabilidad social corporativa o empresarial.

2.17.1. Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador del 2008, se establece como una de las mejores del mundo en tanto y cuanto es garantista de derechos de las personas y de la naturaleza, Art.- 1 Forma de Estado y Gobierno.- “El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y de justicia, social y democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de forma descentralizada. La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad de los órganos del poder público y las formas de participación directa previstas en la Constitución. *Los recursos naturales no renovables del territorio Ecuatoriano permanecen a su patrimonio inalienable, irrenunciable e imprescriptible*”.

El derecho al buen vivir es la construcción de un nuevo paradigma en relación al desarrollo humano- porque desde la concepción indígena el buen vivir es el bienestar de uno constituye el bienestar de todos, o el *sumak kawsay*.

Art.- 24.- Derecho a un ambiente sano.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice - la sostenibilidad – y el buen vivir, *sumak kawsay*”.

Art.- 71.- Derecho a la naturaleza.- “la naturaleza o *pachamama*, donde se reproduce y se realiza la vida, tiene derecho a que se respete íntegramente y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos”.

Art.- 74.- Derecho a beneficiarse del ambiente.- “Las personas, comunidades, los pueblos y nacionalidades, tendrán derecho a beneficiarse del ambiente y de las riquezas naturales que les

permita el buen vivir. Los servicios ambientales no serán susceptibles de aprobación; su producción, prestación, uso y aprovechamiento serán regulados por el Estado”.³¹

2.17.2. Plan Nacional del Buen Vivir 2007 -2013

Dentro del ámbito conceptual existe una idea motivadora y el plan nacional del buen vivir establece:

- “El buen vivir o el *sumak kawsay* es una idea motivadora que ofrece alternativas a los problemas contemporáneos de la humanidad. El buen vivir, constituye sociedades solidarias, corresponsables y recíprocas que viven en armonía con la naturaleza, a partir de un cambio en las relaciones de poder. El *sumak kawsay* fortalece la cohesión social, los valores comunitarios y la participación activa de los individuos y las colectividades en las decisiones para la construcción de su propio destino y felicidad. Se fundamenta en la equidad con respeto a la diversidad, cuya realización plena no puede exceder de los límites de los ecosistemas que se han originado. No se trata de volver a un pasado idealizado, sino encarar los problemas de las sociedades contemporáneas con responsabilidad histórica. El buen vivir no postula el no desarrollo, sino que aporta a una visión distinta de la economía, la política, las relaciones sociales y la preservación de la vida en el planeta. El Buen Vivir promueve la búsqueda comunitaria y **sustentable de la felicidad colectiva**, y a una mejor calidad de vida a partir de los valores. La noción del buen vivir ha estado presente en los pueblos originarios del mundo entero, y también en la propia civilización occidental; su esencia es universal, ha sido una inspiración constante de la humanidad. El filósofo Griego “Aristóteles”, consideraba de la – la buena vida – consistía en la satisfacción de las necesidades materiales, en el cultivo de la mente y la práctica de la virtud. La sabiduría ancestral común a los pueblos de la tierra, el calificativo bueno de esta inspiración abarca no solo la definición de agradable o hermoso, sino la – idea ética de lo bueno- por ejemplo en el hinduismo (Prasad, 2008), una de las religiones más antiguas del mundo y antecesora directa del budismo, hay tres metas para el buen vivir: la virtud (mediante la moral), la victoria (a través del trabajo), y la belleza (a través de las artes).

³¹ www.constituciondebolsillo.com

- *Hacia una nueva métrica.- el uso de una nueva métrica significa la aplicación de un enfoque innovador del ser humano, del ciudadano integral, en el que las personas sean partícipes y activas de su propia transformación, de la recuperación definitiva de sus propios valores en contraposición con aquellos que están presentes en la sociedad, que llegó a sus límites debido en parte, a sus formas caducas de medición.*
- El pensamiento ecuatoriano ha sido pionero en presentar propuestas conceptualmente innovadoras, se ha planteado por ejemplo, superar la monetización de las medidas del desarrollo, con análisis biofísicos y dentro de una perspectiva multicriterial (Falconí, 2002); aplicar la dinámica de flujos materiales para aplicar la real dinámica de los procesos económicos y su sostenibilidad ambiental (Vallejo, 2010); y considerar al tiempo de medida de la satisfacción individual de la vida en la sociedad (Ramirez, R. 2012).
- Objetivos nacionales para el buen vivir, el régimen de desarrollo y el sistema económico social y solidario, de acuerdo con la Constitución del Ecuador, tiene como norma alcanzar el buen vivir; la planificación es un medio para alcanzar este fin. Uno de los deberes del Estado es planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza y promover *–el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para el buen vivir.*
- **Objetivo 3**, mejorar las condiciones de vida de la población.- Mejorar la calidad de vida de la población es un reto amplio que demanda la consolidación de los logros alcanzados, mediante el fortalecimiento de las política intersectoriales y la consolidación del sistema nacional de inclusión y equidad social”.³²
- La vida digna requiere acceso universal y permanente a bienes superiores, así como la promoción del ambiente adecuado para alcanzar las metas personales y colectivas. La calidad de vida empieza por el ejercicio pleno de los derechos del Buen Vivir: agua, alimentación, salud, educación y vivienda, como prerrequisito para lograr las condiciones y el fortalecimiento de capacidades y potencialidades individuales y sociales. La Constitución, en el artículo 66, establece “el derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios”.

³² www.plannacionaldelbuenvivir.com

- Por ello, mejorar la calidad de vida de la población es un proceso multidimensional y complejo.
- Entre los derechos para mejorar la calidad de vida se incluyen el acceso al agua y a la alimentación (art. 12), a vivir en un ambiente sano (art. 14), a un hábitat seguro y saludable, a una vivienda digna con independencia de la situación social y económica (art. 30), al ejercicio del derecho a la ciudad (art. 31) y a la salud (art. 32). La calidad de vida se enmarca en el régimen del Buen Vivir, establecido en la Constitución, dentro del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social (art. 340), para la garantía de servicios sociales de calidad en los ámbitos de salud, cultura física y tiempo libre, hábitat y vivienda, transporte y gestión de riesgos.
- El artículo 358 establece el Sistema Nacional de Salud para “el desarrollo, protección y recuperación de capacidades y potencialidades bajo los principios de bioética, suficiencia e interculturalidad, con enfoque de género y generacional”, incluyendo los servicios de promoción, prevención y atención integral. El art. 381 establece la obligación del Estado de proteger, promover y coordinar la cultura física en los ámbitos del deporte, la educación física y la recreación, para la formación y el desarrollo integral de la personas.
- Por su parte, el Sistema de Hábitat y Vivienda establece la rectoría del Estado para la planificación, la regulación, el control, el financiamiento y la elaboración de políticas (art. 375). Es responsabilidad del Estado proteger a las personas, a las colectividades y a la naturaleza frente a desastres naturales y antrópicos mediante la prevención de riesgos, la mitigación de desastres y la recuperación y el mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y ambientales que permitan minimizar las condiciones de vulnerabilidad (art. 389). Por último, el art. 394 establece que el Estado garantizará la libertad de transporte, sin privilegios de ninguna naturaleza y que promocionará el transporte público masivo”.³³
- Esto implica la recuperación de los espacios públicos y la garantía de la vivienda digna, en protección de la universalidad de los servicios urbanos. Generar movilidad segura y sustentable requiere romper los intereses corporativos y gremiales del transporte, fortaleciendo la planificación, la regulación y el control de la movilidad y la seguridad vial;

³³ *Ibíd.* <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional/version-resumida-español>

fomentando el uso del transporte público seguro, digno y sustentable; y promoviendo la movilidad no motorizada. Para su logro, este objetivo plantea mejorar la calidad y calidez de los servicios sociales de atención, garantizar la salud de la población desde la generación de un ambiente y prácticas saludables; fortalecer el ordenamiento territorial, considerando la capacidad de acogida de los territorios y el equilibrio urbano-rural para garantizar el acceso a un hábitat adecuado y una vivienda digna; avanzar en la gestión integral de riesgos y fomentar la movilidad sustentable y segura.

Fomentar el tiempo dedicado al ocio activo y el uso del tiempo libre en actividades físicas, deportivas y otras que contribuyan a mejorar las condiciones físicas, intelectuales y sociales de la población. Masificar las actividades físicas y recreativas en la población, considerando las condiciones físicas, del ciclo de vida, cultural, étnico y de género, así como las necesidades y habilidades, para que ejerciten el cuerpo y la mente, uso del tiempo libre. Promover mecanismos de activación física y gimnasia laboral en los espacios laborales, que permitan mejorar las condiciones físicas, intelectuales y sociales de las o los trabajadores. Impulsar la organización, el asociativismo o la agrupación en materia deportiva o cualquier actividad física permanente eventual de acuerdo a las necesidades, aptitudes y destrezas de sus integrantes”.³⁴

El Plan Nacional del Buen Vivir es la herramienta guía básica para todas las instituciones en el ámbito de la planificación, y a través de ella se lograría realizar una verdadera planificación estratégica con un amplio espectro de líneas básicas a ser tomados en cuenta al momento de diseñar la planificación institucional, e incluidos el Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017 como una hoja de ruta a seguir para la generación de una empresa socialmente responsable, donde todos los trabajadores estén conscientes de la gran responsabilidad de empujar el desarrollo organizacional hacia lograr el bienestar de todos y todas las personas que laboran en la entidad gubernamental, y este bienestar repercutirá en vuestras familias, y la comunidad, y el gobierno de turno.

2.17.3 Alcance iniciativas ecuatorianas

³⁴ *Ibíd.* <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional/version-resumida-español>

En nuestro país existe un organismo no gubernamental encargado de apoyar a las empresas grandes, medianas, y pequeñas a la aplicación de la responsabilidad social empresarial, se denomina CERES (Consortio ecuatoriano de responsabilidad social), a su vez es una:

- “una red compuesta por empresas públicas, privadas, fundaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil, comprometidas con la sustentabilidad social, ambiental y económica. Impulsa y difunde las mejores prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, que son aquellas que contribuyen a la construcción de una sociedad más justa y sostenible. Es la entidad líder en gestión del conocimiento, capacitación e investigación sobre Responsabilidad Social en Ecuador y es aliado estratégico de las principales organizaciones promotoras de responsabilidad social en la región y convirtió en la plataforma que facilita el diálogo constructivo entre los diferentes sectores de la sociedad.
- En ocasiones se confunde la RS con filantropía o con inversión social. Sin embargo, cuando pensamos en una empresa socialmente responsable, deberíamos entender que hablamos de una empresa que es capaz de implementar una serie de prácticas relacionadas con: a) buen gobierno dentro de la organización; b) desarrollo integral de sus colaboradores en el ámbito laboral e incluso en el familiar; c) desarrollo de proveedores, a quienes se los debe considerar como socios en su cadena de valor; d) buen relacionamiento con clientes, consumidores e incluso con la comunidad en la que opera la empresa; e) cuidado del ambiente; y, f) aplicación de principios de derechos humanos, lo cual es transversal a las acciones de las empresas”.³⁵

2.18. Normas y herramientas internacionales de responsabilidad social corporativa

En un mundo globalizado donde el diligencia de las organizaciones y mercados altamente competitivos, y para mejorar constantemente, e innovar a esa nueva corriente de empresas socialmente responsables a nivel internacional, desde hace tiempo atrás ha organizado múltiples foros institucionales, hasta lograr establecer algunas normas y herramientas a la hora de tratar de aplicar la RSC, y de alguna forma estandarizar sus contenidos en – una cultura

³⁵ www.redceres.org/?til=7

moral organizacional – integrando políticas con las acciones a aplicarse, y las políticas públicas se puede resumir en la siguiente tabla.

Cuadro No. 9 Rol sector público

Obligar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Regulación ➤ Inspección ➤ Sanciones e incentivos legales o fiscales
Facilitar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Legislación facilitadora de actuaciones (guías, directivas no obligatorias, transparencia e información). ➤ Creación de incentivos a través de leyes, etiquetas o códigos). ➤ Formación y concienciación e investigación (Observatorios de RSC, cátedras, etc.). ➤ Facilitación del diálogo entre los Stakeholders.
Colaborar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Combinación de recursos públicos y privados (APP) ➤ Coordinación y sinergias entre políticas públicas relacionadas con la RSC. ➤ Diálogos con los stakeholders.
Promocionar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyo político a prácticas de RSC en el mercado. ➤ Promoción mediante premios, guías, reconocimientos, estándares o indicadores.

FUENTE: Ward, H. *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: Taking stocks*. Banco Mundial, enero 2004

2.18.1. Impulso político de la RSC en Europa

Por lógica tenemos conocimiento que el altruismo con la que actúan algunas empresas, nada tiene que ver con aquel aporte voluntario a tratar de mejorar el entorno, comenzando desde la búsqueda del bienestar de sus empleados y sus familias, y se va extendiendo hacia los demás integrantes de la empresa, y cubriendo también a los proveedores, acreedores, y solo RSC en su aplicación de la voluntariedad por parte de las organizaciones, está la verdadera esencia.

- “Esta voluntariedad, debido a la inexistencia de una Ley que cubra todos los aspectos de la responsabilidad social empresarial, no excluye su impulso y difusión por parte de las

propias empresas y organizaciones (Códigos de conducta, auditorías éticas, memorias de sostenibilidad, etc., así como por parte de diferentes instancias europeas e internacionales; impulso político en el ámbito europeo, ha sido importante durante los últimos años, y la nota común de todas las iniciativas, se propone la gestión de los Stakeholders, como instrumento adecuado para gestionar la RSC”.³⁶

2.18.2. La Carta de Copenhague

Las principales herramientas a nivel de Europa, esta carta de Copenhague, y otros documentos o convenios emitidos por la Unión Europea, entre otros: El libro Verde o las denominadas estrategias sobre la responsabilidad social corporativa.

- “The Copenhagen Charter: A Management Guide to Stakeholder Reporting, y está considerada como la primera iniciativa Europea de gestión de la RSC, y desde 1988 es usada por numerosas empresas Danesas para evaluar los niveles de RSC. La metodología seguida para la elaboración fueron encuestas y técnicas cualitativas de carácter grupal entre empresas, y su principio rector es la creación de valor sostenible para los stakeholder, se trata de un proceso circular, muy similar al seguido en los procesos de calidad, y que no por casualidad en un claro compromiso de la Alta Dirección, cuyas características son las siguientes:
 - Compromiso de la alta gerencia
 - Identificación de los stakeholders claves y legítimos
 - Inicio del proceso del diálogo e interlocución con los stakeholders
 - Determinación de indicadores básicos de actuación
 - Monitoreo de la actuación y concordancia con los valores de la empresa
 - Objetivos, presupuesto y plan de acción
 - Preparación, verificación y publicación del informe de RSC
 - Consultas a los stakeholders acerca de actuación y valores mejorados

³⁶ Navarro, F. (2012). **Responsabilidad Social Corporativa, Teoría y práctica**. Libros Profesionales de Empresa ESIC, 2da. Edición Revisada y Actualizada. Pág. 155, 156.

- Nuevo compromiso de la alta gerencia”.³⁷

2.18.3. El libro verde de la Comisión Europea

- “Fue presentado por la Comisión Europea el 18 de julio del 2001, con el objetivo de – *fomentar un marco Europeo la responsabilidad social de las empresas* – estimular el debate sobre el concepto de RSC, y definir en marco europeo para su promoción, Y al igual que La Carta de Copenhague, fue la realización de consultas con los grupos de interés “Stakeholders” que fueron identificados a nivel europeo (empresas, universidades, sindicatos, partidos políticos, administración pública, etc.). El concepto de RSC según el Libro Verde es el que parece haberse asentado con más fuerza y que ya se estudia. *La integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.*
- Principales ideas sobre la RSC contenidas en el Libro Verde, son:
 - ❖ Voluntariedad del informe de RSC, que debe cubrir los aspectos de las dimensiones interna y externa de la organización.
 - ❖ Aspectos Internos, gestión de recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, adaptación al cambio, gestión del impacto ambiental.
 - ❖ Aspectos externos, relaciones con las comunidades locales, socios comerciales, proveedores, consumidores, derechos humanos, actuaciones concretas ante los problemas ecológicos mundiales.
 - ❖ Prácticas de RSC creíbles y transparentes, en base de informes, auditorías éticas y sociales, etiquetas sociales y ecológicas socialmente responsables.
 - ❖ Dialogo con los stakeholders: creación del foro multi stakeholders, representantes europeos de los empresarios, trabajadores, consumidores, sociedad civil, asociaciones profesionales y redes de empresas. Resto, observadores.

³⁷ Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa, Teoría y práctica*. Pág. 156, 157.

- ❖ Apoyo y coherencia a los acuerdos internacionales existentes (Normas de la OIT, Directrices de la OCDE para multinacionales, pacto mundial.
 - ❖ Utilización de la triple cuenta de resultados (económica, social y ecológica), como base de los informes y memorias”.³⁸
- “La responsabilidad de respetar los derechos humanos, no solo recae en los Gobiernos o los Estados soberanos, si bien deberían ser estos sus principales promotores y garantes. Los derechos humanos son importantes para los individuos como para las organizaciones que crean ellos mismos. El imperativo ético se impone como salvaguardia de un comportamiento cívico, los argumentos que justifican la inclusión de preocupaciones vinculadas a los derechos humanos en la estrategia de la empresa, son los siguientes:
- a) Cumplimiento de los derechos nacionales e internacionales.
 - b) Promoción de los principios del derecho
 - c) Acercamiento de las preocupaciones de los consumidores
 - d) Gestión de la cadena de suministro
 - e) Incremento de la productividad del trabajador
 - f) Mejora de las relaciones en el seno de la sociedad local
 - g) Inclusión de los derechos humanos en la política y cultura empresarial”.³⁹

2.19. El Pacto Mundial

Otra de las fortalezas que posee la comisión europea es “El Pacto Mundial es promovido por el Ex Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, durante la Cumbre Económica Mundial de Davos, 1999, las empresas que voluntariamente se inscribieron, se comprometen a seguir sus diez principios básicos. Cuyo objetivo es fomentar la colaboración de las empresas con la sociedad, y crear un mercado mundial más equitativo con cabida para todos.

³⁸ Ibíd. Navarro, F. (2012). Pág. 157, 158.

³⁹ Ibíd. Navarro, F. (2012). Pág. 167, 168.

Cuadro No. 10 Diez principios básicos del pacto mundial

Bloque temático RSC	Principios
Derechos Humanos	1.- Las empresas deben respetar los derechos humanos, proclamados a nivel internacional. 2.- Evitar verse involucrados en abusos a los DDHH.
Derechos laborales	3.- Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el derecho efectivo a la negociación colectiva. 4.- La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio. 5.- Abolición efectiva de trabajo infantil. 6.- La eliminación de la discriminación respecto al empleo y la ocupación.
Derechos medio ambientales	7.- Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto a los problemas ambientales. 8.- Adoptar medidas para promover una mayor responsabilidad ambiental. 9.- Alentar el desarrollo de tecnologías inicuas para el medio ambiente.
Derechos socio económicos	10.- Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

FUENTE: Fernando Navarro García. (2012) *Responsabilidad Social Corporativa*. Libros profesionales de empresa. Pág. 171.

- “Es todavía pronto para evaluar la efectividad práctica del programa Pacto Mundial, pues independientemente del número creciente de empresas adscritas, lo que hay que ver es hasta qué punto esa participación ha supuesto cambios sustanciales de la filosofía de esas mismas organizaciones. En España existe una plataforma (ASEPAM) que se encarga de coordinar, seguir y promover las acciones derivadas del Pacto Mundial. El

Pacto Mundial se promueve la colaboración en proyectos concretos de todos los actores sociales (empresas, sindicatos, ONG's, etc.), y hasta el momento se han desarrollado docenas de proyectos (inversión, microcréditos, acuerdos sindicales internacionales, reducción de emisiones de dióxido de carbono CO², y de HIV o programas de educación básica en comunidades locales. Los ejes en que gira el objetivo de lucha contra la pobreza y a favor del desarrollo sostenible, son los siguientes:

- a) Inversiones sostenibles, durante las reuniones del grupo de trabajo, se acordó que los grupos inversores deberían en los próximos cinco años realizar inversiones en cualquiera de los 49 países más pobres del planeta.
- b) Asociación sostenible con países en vías de desarrollo (microcréditos, etc.).
- c) Gestión corporativa orientada a la sostenibilidad.
- d) Negocios en zonas de conflictos siguiendo ciertas pautas que favorezcan la – paz y la reconciliación entre adversarios.
- e) Hay que tener en cuenta que el Pacto Mundial, no es la única herramienta de las Naciones Unidas, con aplicación directa en la actividad empresarial.
- f) Declaración universal de los derechos humanos
- g) Pacto internacional de los derechos económicos, sociales y culturales
- h) Acuerdo internacional de los derechos civiles y políticos (1976)
- i) Convención sobre el derechos de los niños (1990)
- j) Principios básicos para el uso de la fuerza y las armas por cuerpos de seguridad (1990)
- k) La declaración de Río sobre el medio ambiente y desarrollo sostenible (1992)
- l) Declaración de los principios fundamentales y derechos laborales (OIT 1998)
- m) OIT, principios de actuación de empresas multinacionales (1997 – 2000)
- n) Conjunto de convenios y recomendaciones OIT/ ANDI manual de balance social, y
- o) Los objetivos del milenio (2000)⁴⁰.

⁴⁰ Ibíd. Navarro, F. (2012). Pág. 170 -173.

2.20. Objetivos de desarrollo del milenio

Los objetivos del milenio fueron establecidos en el (2000), con la finalidad de que los 192 estados miembros establezcan como políticas públicas – la erradicación de la pobreza; lograr la enseñanza primaria universal; el fortalecimiento de la equidad de género; lograr reducir la mortalidad infantil y de su madre; aumentar la salud reproductiva; la lucha contra el VIH/ SIDA, y otras enfermedades previsibles; garantizar un medio ambiente sano; y, la unidad mundial para el desarrollo.

Para una mejor comprensión sobre los ocho objetivos de desarrollo del milenio de la ONU, he realizado un cuadro demostrativo con los mencionados objetivos, las acciones y sus respectivos indicadores.

Cuadro No. 11 Objetivos de desarrollo del milenio

Objetivos	Acciones	Indicadores
1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre	1.1. Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015 la proporción de personas que sufran hambre. 1.2. Conseguir pleno empleo productivo trabajo digno para todos, incluyendo mujeres y jóvenes	1.1. Proporción de la población con ingresos inferiores a 1 dólar por día según la paridad del poder adquisitivo. 1.2. Coeficiente de la brecha de pobreza.
2. Lograr la enseñanza primaria universal	2.1. Asegurar que en 2015 la infancia de cualquier parte niños y niñas por igual, sean capaces de completar un ciclo completo de enseñanza primaria	2.1. Tasa neta de matriculación en educación primaria. 2.2. Proporción de alumnos que comienza el primer grado y llegan al último grado de enseñanza primaria.
3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer	3.1. Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferible hasta el 2005, y en todos los niveles de enseñanza hasta el 2015	3.1. Porcentaje de mujeres/ hombres en la enseñanza primaria y secundaria y superior. 3.2. Porcentaje de mujeres asalariadas en el sector no agrícola.
4. Reducir la mortalidad infantil	4.1. Reducir en terceras partes, entre 1990 y 2015 la mortalidad de niños menores de 5 años	4.1. Tasa de mortalidad infantil menores de

		5 años. 4.2. Proporción de niños de 1 año inmunizados contra el sarampión.
5. Mejorar la salud materna	5.1. Reducir en tres cuartas partes entre 1990 y 2015 la mortalidad materna. 5.2. Lograr el acceso universal a la salud reproductiva.	5.1. Tasa de mortalidad materna 5.2. Proporción de partos con asistencia de personal sanitario especializado.
6. Combatir el VIH/ SIDA, el paludismo y otras enfermedades	6.1. Haber detenido y haber comenzado a reducir la propagación del VIH/ SIDA hasta el 2015	6.1. Prevalencia del VIH en las personas entre los 15 y 24 años. 6.2. Uso de preservativos en la última relación sexual de alto riesgo.
7. Garantizar el sustento del medio ambiente	7.1. Incorporar los principios de desarrollo sostenible en las políticas y programas nacionales y reducir la pérdida del medio ambiente	2.20. Proporción de la superficie de tierras pobladas por bosque. 2.21. Emisiones de dióxido de carbono totales per cápita y por cada dólar del producto interno bruto (PPA) y consumo de sustancias que agotan la capa de ozono.
3. Fortalecer una asociación mundial para el desarrollo	3.20. Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio	8.1. Asistencia oficial para el desarrollo neta y para los países menos adelantados, como porcentaje del ingreso nacional bruto de los países donantes del Comité para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD/OCDE).

FUENTE: Navarro, F. (2012). Pág. 175 - 179.

2.21. Responsabilidad social ISO 26000

“Para comprender se ha ubicado un concepto sobre las normas ISO 2600 es una poderosa herramienta que ayudará a las organizaciones a pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones”. Rob Steele Secretario General de ISO.

“La responsabilidad social fortalece a las organizaciones en el ámbito del desarrollo sostenible de las organizaciones. “ISO 26000 es una Norma Internacional elaborada por la Organización Internacional de Normalización (ISO) que da orientación sobre Responsabilidad Social (RS). Integra la experiencia internacional en Responsabilidad Social y da orientaciones sobre qué temas una organización, necesita enfocar para operar de una forma socialmente responsable, y cuál es la mejor forma de implementar la Responsabilidad Social (RS). La norma establece directrices referidas a la RS a la que define como: Responsabilidad Social: “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Está diseñada para ser utilizada:

- ❖ Por todo tipo de organizaciones;
- ❖ En los sectores público y privado;
- ❖ Incluso organizaciones sin fines de lucro;
- ❖ Con independencia de su tamaño;
- ❖ Que estén operando en países desarrollados o en desarrollo.

ISO 26000 ayudará a las organizaciones en su esfuerzo por trabajar de manera socialmente responsable, cosa que la sociedad cada vez exige más.

ISO 26000 contiene directrices voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para ser utilizada como una norma de certificación como son la ISO 9001:2008 e ISO 14001: 2004.

Porqué es importante 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 objetivo de la RS es contribuir al desarrollo sostenible, en el desempeño de la organización con la sociedad y su impacto con el medio

ambiente y a largo plazo las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales”.⁴¹

Me pregunté por qué es relevante la responsabilidad social, y llegué a la conclusión que, las organizaciones o empresas grandes, medianas y pequeñas, los gerentes deben poner el tema RS en sus agendas, porque al sentirse presionados por esta nueva corriente de comportamientos éticos con el entorno empresarial, es imprescindible emprender en un plan de estratégico de mejoras, estar dispuesto a innovar, para ser competitivo y como organización realizar prácticas de responsabilidad social, como única forma de contribuir al desarrollo sostenible.

“Ahora es necesario visualizar los beneficios de la responsabilidad social RS, una vez aplicados las normas ISO 2600, las siguientes:

- a) Ventaja competitiva
- b) Reputación
- c) La capacidad de atraer y retener empleados, clientes y usuarios.
- d) Alta motivación de producción de los empleados.
- e) Una buena relación de la organización con el gobierno, los medios de comunicación, proveedores, clientes y la comunidad.

¿Quiénes pueden beneficiarse de ISO 26000 y cómo?

ISO 26000 proporciona guía para todo tipo de organización, independientemente de su tamaño y ubicación, sobre:

- A. Conceptos, términos y definiciones relacionadas con la responsabilidad social.
- B. Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social.
- C. Principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social.
- D. Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social.

⁴¹ Rob Steele, Secretario General de ISO, *¿Qué es la Norma ISO 26000 Responsabilidad Social RS?*. Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. Intro26000.pdf.

- E. Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y a través de sus políticas y prácticas dentro de su esfera de influencia.
- F. Identificación e involucramiento con las partes interesadas.
- G. Comunicación de los compromisos, el desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social.
- H. ISO 26000 pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible.

*Muy importante es el hecho de visualizar, haciendo la debida aclaración, y estar conscientes que la ISO 26000 RS, **No es certificable.***

ISO 26000 no es una norma de sistema de gestión.

No es adecuada, ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual.

Cualquier oferta de certificación o petición para obtener una certificación conforme a la norma ISO 26000 se consideraría una tergiversación del propósito e intención de esta Norma Internacional y una mala utilización de la misma. Dado que ISO 26000 no contiene requisitos, ninguna certificación constituiría una demostración de conformidad respecto a esta Norma Internacional.

¿Qué contiene específicamente ISO 26000?

ISO 26000 aborda siete materias fundamentales de la responsabilidad social definidas en la norma y retratadas en la siguiente figura”.⁴²

⁴² www.discovering_iso_26000-es.pdf, Organización Internacional de Estandarización

Cuadro No. 12 Siete materias RSE

1. Gobernanza de la organización	2. Derechos humanos	3. Medio ambiente	4. Prácticas justas de operación
5. Prácticas laborales	6. Asuntos de consumidores	7. Participación activa y desarrollo de la comunidad	

FUENTE: www.discovering_iso_26000-es.pdf

2.21.1. Materias de responsabilidad social ISO 26000

1) ISO 26000, 6.2* Gobernanza de la Organización

- “La gobernanza de la organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr los objetivos. Los sistemas de gobernanza varían dependiendo del tamaño y el tipo de organización y del contexto ambiental, económico, político, cultural y social en el que opera. Estos están dirigidos por una persona o grupo de personas (propietarios, miembros, integrantes, otros), que tienen la autoridad y responsabilidad de perseguir los objetivos de la organización. La gobernanza es el factor muy importante para integrar la responsabilidad social y para hacer posible que una organización sea responsable de los impactos de sus decisiones y actividades. Una organización que se plantea ser socialmente responsable debería contar con un sistema de gobernanza que permita supervisar y poner en práctica los principios de la responsabilidad social”. Norma ISO 26000 - 6.2*

2. ISO 26000, 6.3* Derechos Humanos:

- La declaración de los derechos humanos, liderada por la ONU en 1949, se promulgó para proteger a la especie humana de cualquier poder que amenace su extinción, y su base fue los millones de muertos en la segunda guerra mundial, están por la mayoría de Estados miembros y a través de asambleas permanentes discuten la forma como se puede ir avanzando en darle una mayor protección a los seres humanos en cualquier parte del mundo”. Norma ISO 26000 - 6.3*

La Declaración de Filadelfia 1944. “Las prácticas laborales incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios, transferencia y traslado de trabajadores;

finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud; seguridad e higiene industrial, y cualquier política práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular la jornada laboral y la remuneración. Las prácticas laborales socialmente responsables son esenciales para la justicia social, la estabilidad y la paz. Un principio fundamental de la Declaración de Filadelfia de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 1944 es que el trabajo no es una mercancía; lo que quiere decir que los trabajadores no deberían ser tratados como un factor de producción ni estar sujetos a las mismas fuerzas del mercado que se aplican a las mercancías. La vulnerabilidad de los trabajadores y la necesidad de proteger sus derechos básicos se refleja en la “Declaración Universal local, regional y global están interconectados. Se requiere un enfoque integral, sistemático y colectivo”⁴³

3. ISO 26000, 6.4* Prácticas laborales:

“Las prácticas laborales en una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo y en nombre de la organización, incluido el trabajo sub contratado. Las prácticas laborales incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios, transferencia y traslado de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud; seguridad e higiene industrial, y cualquier política y práctica que afecte a las relaciones de trabajo, en particular en la jornada laboral y la remuneración”. Norma ISO 26000 - 6.4*

Un principio fundamental de la Declaración de Filadelfia de la OIT de 1994, Dice:

”Es que el trabajo no es una mercancía; lo que quiere decir que los trabajadores no deberían ser tratados como un factor de producción, ni estar sujetos a las mismas fuerzas del mercado, que se aplican a las mercancías. La vulnerabilidad de los trabajadores y la necesidad de los derechos básicos, se refleja en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales”. Declaración de Filadelfia. (1994).

4. ISO 26000, 6.5* Medio Ambiente:

⁴³ <http://www.civilisac.org/web/wp-content/uploads/Declaraci%C3%B3n-de-Filadelfia-1944-OIT.pdf>

- “Las decisiones y las actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente, independientemente donde se ubiquen. Esos impactos están asociados al uso que la organización realiza de los recursos, la localización de las actividades, la generación de la contaminación y residuos y los impactos a las actividades de la organización sobre los hábitats naturales. Para reducir los impactos ambientales directas o indirectas de carácter económico, social de salud, y ambiental de sus decisiones y actividades. La sociedad enfrenta a muchos desafíos ambientales, incluyendo el agotamiento de los recursos naturales, la contaminación y el cambio climático, la destrucción de los hábitats, la extinción de especies, el colapso de ecosistemas, y la degradación de asentamientos humanos urbanos y rurales. A medida que la población mundial crece y el consumo aumenta, estos cambios son amenazas crecientes para la seguridad humana y la salud y el bienestar de la sociedad.
- La responsabilidad ambiental es una condición previa para la supervivencia y la prosperidad de los seres humanos; por ello, es un aspecto muy importante de la Responsabilidad Social. Los temas ambientales están estrechamente relacionados con otras materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social. La educación ambiental es fundamental para promover el desarrollo de las sociedades y estilos de vida sostenibles. Los temas ambientales en el ámbito local, regional y global están interconectados. Se requiere un enfoque integral, sistemático y colectivo para abordarlos” Norma ISO 26000 – 6.5*

5. ISO 26000, 6.6* Prácticas justas de operación:

- “Las prácticas justas de operación se refiere a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, entre otras. Los asuntos relacionados con las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anticorrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable y respeto a los derechos de la propiedad. La competencia justa y el derecho a los derechos de propiedad no se pueden lograr, si las organizaciones no operan entre ellas de manera honesta, equitativa e íntegra” Norma ISO - 6.6*

6. ISO 26000, 6.7* Asuntos de consumidores:

- “Las Organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores, así como a otros clientes, tienen responsabilidad hacia ellos. Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los demás vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario. El término consumidor hace referencia a aquellos individuos o grupos que hacen uso del resultado de las decisiones y actividades de las Organizaciones, sin que implique necesariamente que tengan que pagar dinero por los productos o servicios.

Las Organizaciones tienen oportunidades importantes para contribuir al consumo y al desarrollo sostenible, a través de los productos y servicios que ofrecen y la información que proporcionan, incluida la información sobre su uso, reparación y disposición final” Norma ISO 26000 – 6.7*

7. ISO 26000, 6.8* Participación activa y desarrollo de la comunidad:

- “Actualmente está ampliamente aceptado que las Organizaciones tengan relación con las comunidades en las que operan. La participación activa, ya sea de manera individual, o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público, ayuda a fortalecer la sociedad civil. Las Organizaciones que se involucran de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, reflejan valores democráticos y cívicos. Algunas acciones podrían entenderse como filantropía, sin embargo las actividades filantrópicas por sí mismas no consiguen el objetivo de integrar la responsabilidad social en la Organización, Norma ISO 26000 – 6.8”.⁴⁴

2.21.2. Principios de la Responsabilidad Social

⁴⁴ Toda la teoría de la responsabilidad social RS ISO 26000 (los derechos humanos, las prácticas laborales, medio ambiente, las prácticas justas de operación, los asuntos de los consumidores, la participación activa y relación con desarrollo de la comunidad), está explicado en la guía de responsabilidad social, en la primera edición del 1 de noviembre del 2010, en la **página web: www.discovering_iso_26000-es.pdf, Organización Internacional de Estandarización**

La fortaleza de los principios de la responsabilidad social corporativa que la Gobernación ha aplicado en su estructura organizacional de Zamora Chinchipe, impactando en sus objetivos estratégicos de la organización, constituyéndose en la primera entidad descentralizada del ejecutivo en territorio que sus grupos de interés internos y externos son los beneficiados, y que se constituye un hito dentro de las demás Gobernaciones del país. La guía de responsabilidad social visualiza los 7 principios, dice: “Los involucrados que participaron con el desarrollo de esta norma entienden que existen varios principios para la responsabilidad social, sin embargo acordaron que las organizaciones deberían respetar como mínimo los siguientes siete principios que se describen a continuación:

PRINCIPIO 1. Rendición de cuentas

PRINCIPIO 2. Transparencia

PRINCIPIO 3. Comportamiento ético

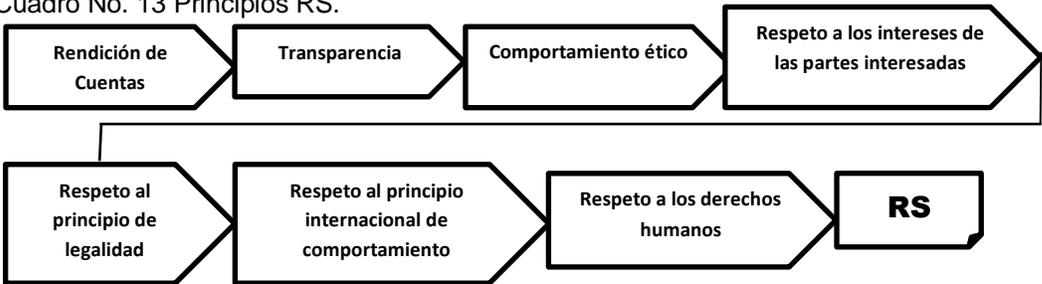
PRINCIPIO 4. Respeto a las partes interesadas

PRINCIPIO 5. Respeto al principio de legalidad

PRINCIPIO 6. Respeto a las normas internacionales de comportamiento

PRINCIPIO 7. Respeto a los derechos humanos⁴⁵.

Cuadro No. 13 Principios RS.



FUENTE: www.rs26000-2010.pdf

⁴⁵ www.rs26000-2010.pdf. Guía de Responsabilidad Social

Principio 1.- Rendición de cuentas:

- “Rendición de cuentas: Consiste en que una Organización debería rendir cuentas ante las autoridades competentes, por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente y las acciones tomadas para prevenir la repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos”.

Principio 2.- Transparencia:

- “Consiste en que una Organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impacten a la sociedad y el medio ambiente. Las organizaciones deberían revelar de forma clara, precisa y completa la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que son responsables, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente. La información debería estar fácilmente disponible y accesible para los interesados”.

Principio 3.- Comportamiento ético:

- “Consiste en que el comportamiento de una organización debería basarse en los valores de la honestidad, equidad e integridad, estos valores implica el respeto por las personas, animales y medio ambiente y el compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones de sus partes interesadas”.

Principio 4.- Respeto a los intereses de las parte interesadas:

- “Consiste en que una Organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas. Aún y cuando los objetivos de la Organización podrían limitarse solo a sus dueños y socios, clientes o integrantes, otros individuos o grupos, también podrían tener derechos, reclamaciones o intereses específicos que se deben tener en cuenta. Colectivamente estas personas constituyen las partes interesadas de una organización. Nota.- Las partes interesadas podrían tener intereses que no sean coherentes con las expectativas de la sociedad”

Principio 5.- Respeto al principio de legalidad:

- “Consiste en que una Organización debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio. El principio de legalidad se refiere a la supremacía del derecho y, en particular a la idea de que ningún individuo u Organización está por encima de la ley y de que los Gobiernos están también sujetos a la ley. Este principio se contrapone con el ejercicio arbitrario del poder. El respeto a este principio implica que una Organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables”.

Principio 6.- Respeto a la norma internacional de comportamiento:

- “Consiste en que la Organización debería respetar la normatividad internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto de legalidad. La organización debería esforzarse por respetar las normas internacionales aún y cuando la ley o su implementación no salvaguarden los aspectos ambientales y sociales. Una organización deberá evitar ser cómplice en las actividades de otra Organización que no sean coherentes con la normatividad internacional de comportamiento”.

Principio 7.- Respeto a los derechos humanos:

- “Consiste en que una Organización debería respetar los derechos humanos y reconocer tanto su importancia como su universalidad. Una Organización debería promover el respeto de los derechos humanos y evitar beneficiarse de esas situaciones cuando la ley o su implementación no proporcionen la protección adecuada”.⁴⁶

2.22. El desarrollo del capítulo con diseño metodológico, resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones

Se dio por concluido el segundo capítulo, con el marco teórico habiendo analizado contextualizado la responsabilidad social corporativa, la utilización del marketing social en RSC, la ventaja competitiva de la organización, la importancia del impacto social cuyos beneficiarios fueron los actores claves de la organización, entre los resultados estuvo la construcción de la línea base de la población que se desea impactar (87 servidoras y servidores Públicos de la

⁴⁶ www.rs26000-2010.pdf. Guía de Responsabilidad Social: Primera Edición Noviembre 01 de 2010

Gobernación de Zamora Chinchipe), se ha contrastado la RSC con la diferente normativa nacional y convenios internacionales. Se ha logrado descubrir la forma de la utilización práctica de la responsabilidad social ISO 26000 de la organización incidiendo en el desarrollo sostenible.

En conclusión, la responsabilidad social corporativa, nace en las corporaciones internacionales y en las grandes empresas como – filantropía – queriendo dar una imagen social, dando algunas asistencias caritativas o caridad a los pobres, y luego de múltiples foros de expertos internacionales, la RSC tiene su base política en Europa, en la Comisión Europea logra el 18 de julio del 2001 consolidar un documento para las empresas en el Libro Verde Europeo, y también se realizaron consultas a los grupos de interés o stakeholders, liderado por universidades, sindicatos, partidos políticos, y administración pública, para evaluar sus niveles de RSC, con la firma de la Carta de Copenhague europeo; y en 1999 con el liderazgo Kofi Annan, ex – Secretario General de las Naciones Unidas ONU, durante la cumbre mundial de Davos, se establece el Pacto Mundial con los diez principios básicos éticos para fomentar las empresas con la sociedad, y crear un mercado mundial más equitativo con cabida para todos, y en junio del 2004, tras la conferencia de ISO sobre responsabilidad social, el Consejo Gestión Técnico de la ISO (TMB), acordó que la organización podría agregar valor desarrollando – una norma directriz sobre responsabilidad social RS – que se llamaría ISO 26000.

Conclusiones, como se pudo percibir la evolución constante de la teoría de RSC en las organizaciones, hasta poder en la actualidad de forma voluntaria optar por la responsabilidad social, como única forma agregar valor para ser competitivos, y poder llegar a un desarrollo sostenible de la organización, conjuntamente con los grupos de interés, la familia y la comunidad; y, logrando impactar en la población objetivo.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1. La metodología aplicada

La aplicación de la metodología nos estableció la hoja de ruta, utilizando las técnicas, las herramientas, las entrevistas, la observación estructurada, , las reuniones con jefes departamentales, establecer el universo de estudio y la muestra respectiva, y principalmente fue necesario la evaluación de los objetivos de la RSC, y contrastarla con la población objetivo o sus beneficiarios/ as.

Las herramientas y técnicas para la recolección de datos se han realizado una encuesta a fin de valorar y tomar el pulso al – clima organizacional – y percibir el grado de bienestar o de malestar que piensan y sienten los empleados de la organización, a nivel de compromiso que poseen, las condiciones ambientales donde laboran, si el empleado es valorado, el proceso realizado está acorde a su perfil académico, la relaciones entre compañeros/ as, las autoridades y su aporte al desarrollo sostenible, la medición de la eficacia, la efectividad y el servicio, percibe una remuneración acorde a su capacitación, etc.

3.2. La unidad de análisis

Se estableció en la investigación como objeto de estudio al Gobernador, los Jefes y Tenientes Políticos, los Comisarios Nacionales de Policía, la intendencia general de policía, las servidoras y servidores públicos de Planta Central, los proveedores, los acreedores, la comunidad, y la el gobierno en territorio.

3.3. El método

La línea de investigación acción, fue la responsabilidad social corporativa RSC, y el tipo de investigación fue el descriptivo, por cuanto se realizó análisis descriptivos de la estructura organizacional, de la cultura y clima organizacional, visualizando el proceso gobernante, el proceso habilitante de asesoría, el proceso de apoyo, y el proceso de valor agregado de la Gobernación de Zamora Chinchipe. Mediante el estudio descriptivo permitió describir y evaluar a la responsabilidad social corporativa, permitió impactar en la población objetivo de los 87 empleados, y su mejora en su calidad de vida personal, familiar, y comunitario.

A través de un levantamiento de una adecuada línea base de la población objetivo con múltiples variables, que ha logrado impactar con la propuesta del proyecto, y se tuvo que contrastar los indicadores de responsabilidad social ISO 26000.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población es un agregado de entes que vamos a estudiar, y como ya se ha manifestado que un proyecto de investigación social, está relacionado con las personas que son objeto de estudio, y los cuales recibieron los beneficios o los impactos sociales, económicos, y ambientales acorde a la RSC, siendo estos las 87 servidoras y servidores públicos de la Gobernación de Zamora Chinchipe.

3.4.2. Muestra

Es el estudio de una parte de la mencionada población, y hemos procedido a establecer la muestra en base de un universo de 87 empleados, con un nivel de 95% de confianza, y un error de estimación del 3%, la fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

En donde:

N = 87

p = 50%

q = (1-p) = 50%

Z = 1,96 nivel de confianza 95%

E = 3%

n= 46

De un universo de 87 servidoras y servidores públicos de la Gobernación de Zamora Chinchipe, la muestra es de 80 personas a ser investigada en el tema de mejoras de una organización con responsabilidad social.

3.5. Investigación de campo

La investigación de campo se refirió a la encuesta realizada para determinar el Clima Organizacional en la Gobernación de Zamora Chinchipe a las dependencias siguientes: Intendencia General de Policía, Comisaría Nacional de Policía, Jefaturas y Tenencias Políticas, a nivel provincial; y, las Unidades Administrativas de Planta Central, las siguientes: Unidad de Talento Humano, Unidad Financiera, Unidad de Comunicación Social, Unidad de Planificación, Unidad de Asesoría Jurídica, Secretaría General y Despacho del Gobernador.

3.6. Hipótesis

Se logrará consolidar la gobernanza institucional a través de las buenas prácticas de responsabilidad social corporativa.

3.7. Demostración de la hipótesis

La comprobación efectiva de la hipótesis se realizó por la vía de la demostración, esto es contrastando la información teórica con la información empírica obtenida a través de la recolección, organización, análisis e interpretación de los resultados obtenidos, realizando un observación a los resultados expuestos, el mismo que sirvió para fundamentar de mejor manera los lineamientos planteados en el problema de la investigación.

3.8. Análisis e interpretación de los resultados

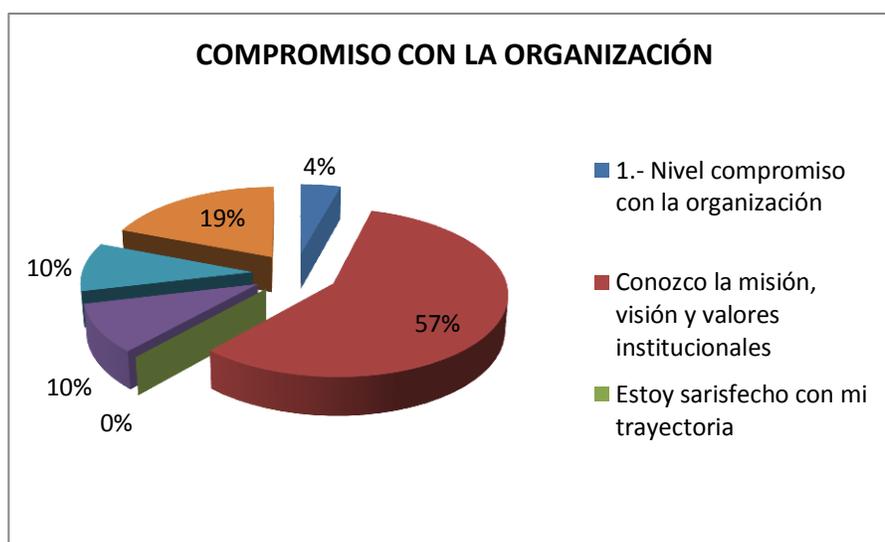
Se utilizó el medio estadístico descriptivo, para el análisis e interpretación de los resultados, para lo cual se elaboraron cuadros, que permitieron establecer comparaciones de frecuencias y porcentajes. Para el análisis de los contenidos de los de la cultura y clima organizacional, se diseñó algunos formatos en Excel, que permitieron cuantificar los resultados de forma descriptiva, y en cada cuadro se ha visualizado los resultados de la investigación.

IV CAPÍTULO
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación, análisis e interpretación de la encuesta denominada: Tomando el pulso al clima organizacional aplicada a las servidoras/ es públicos.

Tabla No. 8 Compromiso con la organización

1.- Nivel de compromiso de la organización						
Ítem	1.- Nivel compromiso con la organización	1	2	3	4	5
1.1.	Conozco la misión, visión y valores institucionales	13,33	33,33	2,22	15,56	35,56
1.2.	Estoy satisfecho con mi trayectoria	0,00	31,11	8,89	35,56	24,44
1.3.	Me siento orgulloso de pertenecer a la organización	2,22	17,78	11,11	17,78	51,11
1.4.	Estoy consciente del valor significativo	2,22	17,78	2,22	20,00	57,78
1.5.	Considero la institución como algo mío	4,44	17,78	4,44	33,33	40,00
	PROMEDIO	4,44	23,56	5,78	24,44	41,78



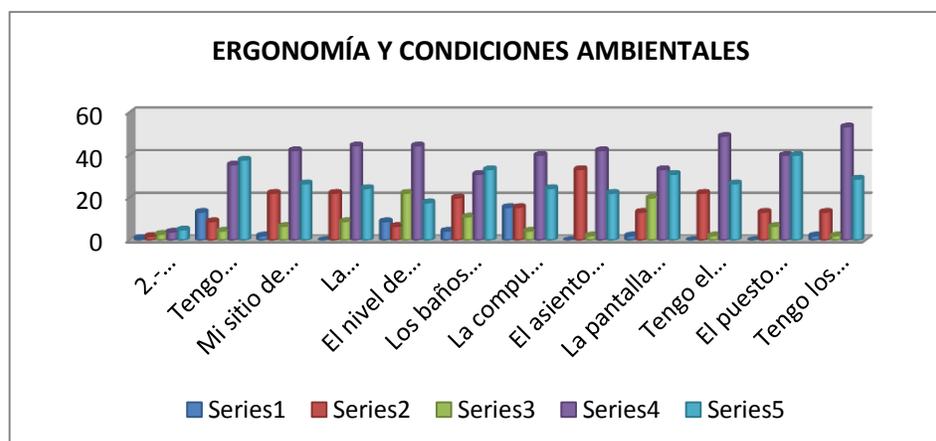
FUENTE: Héctor Peña Gómez

A nivel de compromiso en la organización que están en total desacuerdo un 4,44; en parcial desacuerdo 33,33%; son indiferentes 5,78%; en parcial acuerdo 24,44%; y, en total acuerdo el 41,78%.

Discusión: La aplicación del enfoque de la misión, la visión y los valores institucionales, a quién mismo le corresponde hacer cumplir.

Tabla No. 9 Ergonomía y condiciones ambientales

Ítem	2.- Ergonomía y condiciones ambientales	1	2	3	4	5
2.1.	Tengo suficiente luz en sitio de trabajo	13,33	8,89	4,44	35,56	37,78
2.2.	Mi sitio de trabajo me resulta cómodo	2,22	22,22	6,67	42,22	26,67
2.3.	La temperatura es la adecuada	-	22,22	8,89	44,44	24,44
2.4.	El nivel de ruido es soportable	8,89	6,67	22,22	44,44	17,78
2.5.	Los baños están limpios	4,44	20,00	11,11	31,11	33,33
2.6.	La compu funciona a velocidad adecuada	15,56	15,56	4,44	40,00	24,44
2.7.	El asiento es el adecuado	-	33,33	2,22	42,22	22,22
2.8.	La pantalla del PC es adecuada	2,22	13,33	20,00	33,33	31,11
2.9.	Tengo el suficiente espacio para trabajar	-	22,22	2,22	48,89	26,67
2.10.	El puesto está acorde a mi capacidad	-	13,33	6,67	40,00	40,00
2.11.	Tengo los insumos y materiales necesarios	2,22	13,33	2,22	53,33	28,89
PROMEDIO		4,44	17,37	8,28	41,41	28,48



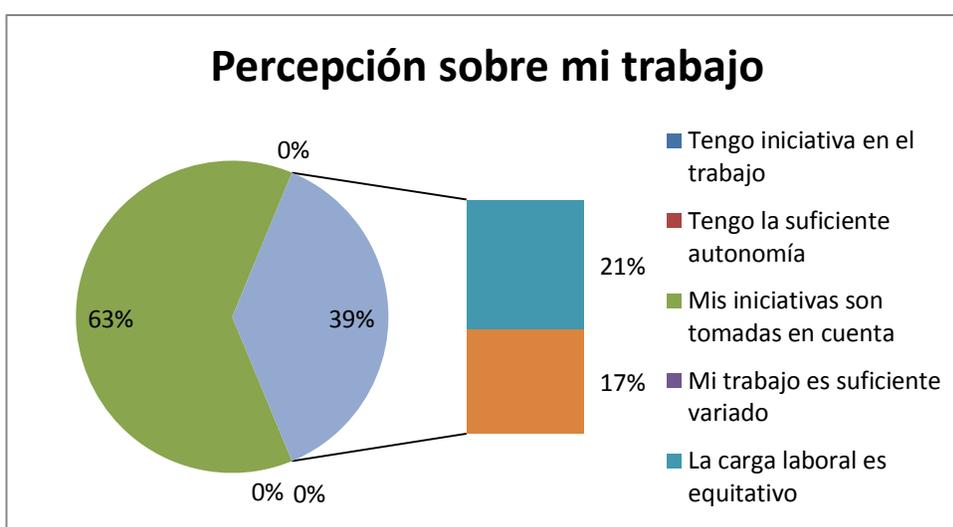
FUENTE: Héctor Peña Gómez

Las condiciones ambientales laborales en total desacuerdo 4,44%; en parcial desacuerdo 17,37%; indiferentes 8,28%; parcial acuerdo 41,41%; y, totalmente de acuerdo 28,48%

Discusión: Hace falta contratar una consultoría en seguridad y salud laboral para que realicen un plan de contingencia y emergencia.

Tabla No. 10 Percepción sobre mi trabajo

Ítem	3. Percepción sobre mi trabajo	1	2	3	4	5
3.1.	Tengo iniciativa en el trabajo	-	22,22	8,89	13,33	55,56
3.2.	Tengo la suficiente autonomía	0,00	37,78	2,22	28,89	31,11
3.3.	Mis iniciativas son tomadas en cuenta	6,67	13,33	13,33	33,33	33,33
3.4.	Mi trabajo es suficiente variado	0,00	33,33	4,44	24,44	37,78
3.5.	La carga laboral es equitativo	2,22	31,11	8,89	20,00	37,78
PROMEDIO		1,78	27,56	7,56	24,00	39,11



FUENTE: Héctor Peña Gómez

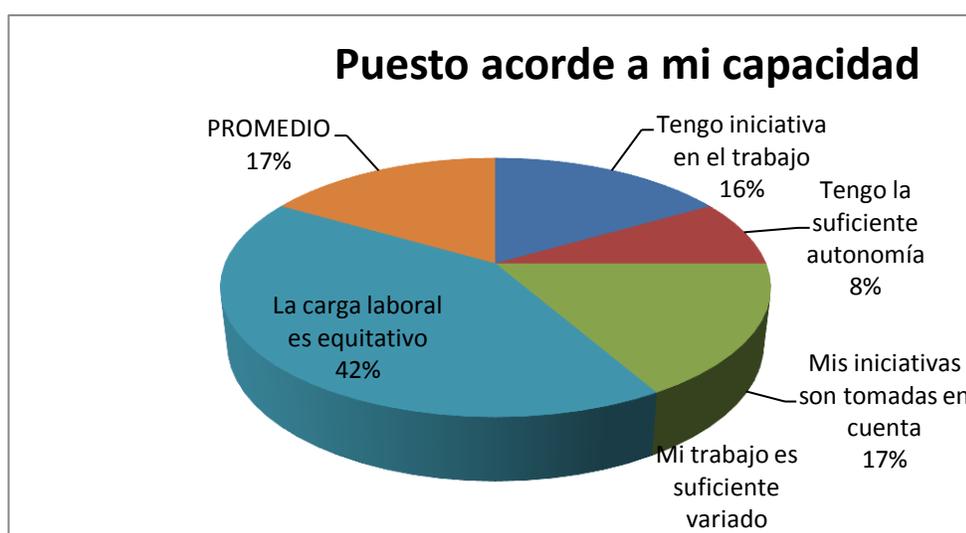
La percepción de mi trabajo en total desacuerdo el 1,78%; en parcial desacuerdo el 27,56%; indiferentes el 7,56%; en parcial acuerdo el 24,00%; y, el total acuerdo el 39,11%

Discusión:

Al haber visualizado que mi trabajo que realizo en la organización es poco valorado o reconocido, de hecho se produce una baja en el desempeño laboral y la entrega de servicios y productos de baja calidad.

Tabla No. 11 Mi puesto acorde a mi capacidad

Item	4. Mi puesto está acorde a mi capacidad	1	2	3	4	5
4.1.	Tengo iniciativa en el trabajo	4,44	17,78	-	44,44	33,33
4.2.	Tengo la suficiente autonomía	2,22	11,11	13,33	37,78	35,56
4.3.	Mis iniciativas son tomadas en cuenta	4,44	17,78	4,44	51,11	22,22
4.4.	Mi trabajo es suficiente variado	-	15,56	8,89	35,56	40,00
4.5.	La carga laboral es equitativo	11,11	15,56	2,22	42,22	28,89
	PROMEDIO	4,44	15,56	5,78	42,22	32,00



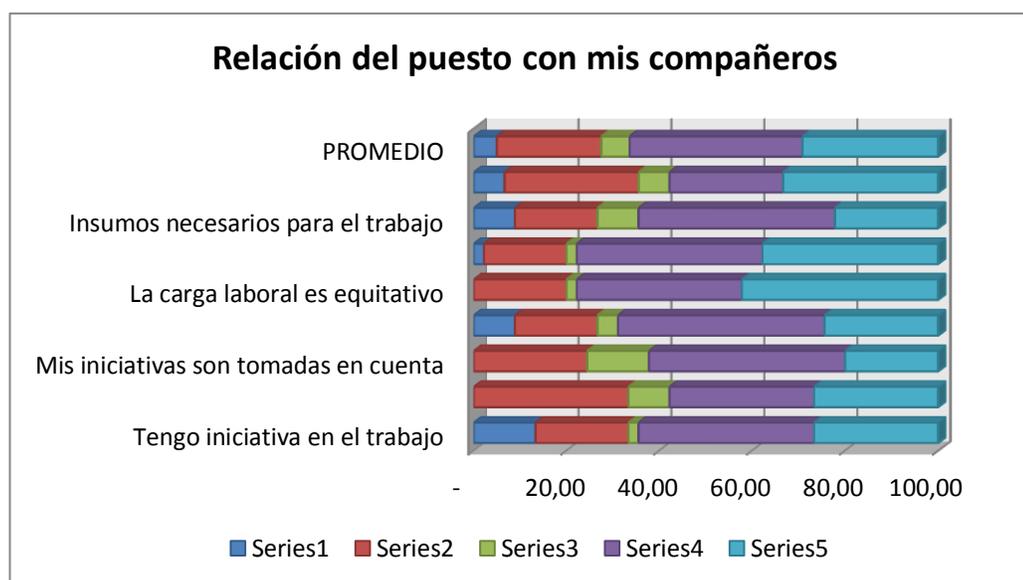
FUENTE: Héctor Peña Gómez

El puesto está acorde a mi capacidad se pronuncian en total de desacuerdo 4,44%; parcialmente en desacuerdo 15,56%; indiferente 5,78%; parcialmente de acuerdo 42,22%; y, totalmente de acuerdo 32,00%

Discusión: El puesto de trabajo no está acorde a las profesiones de los servidores, y hace falta profesionalización y especialización, acciones de las Universidades.

Tabla No. 12 Relación del puesto con mis compañeros

Ítem	5.- Relación puesto con mis compañeros	1	2	3	4	5
5.1.	Tengo iniciativa en el trabajo	13,33	20,00	2,22	37,78	26,67
5.2.	Tengo la suficiente autonomía	-	33,33	8,89	31,11	26,67
5.3.	Mis iniciativas son tomadas en cuenta	-	24,44	13,33	42,22	20,00
5.4.	Mi trabajo es suficiente variado	8,89	17,78	4,44	44,44	24,44
5.5.	La carga laboral es equitativo	-	20,00	2,22	35,56	42,22
5.6.	Comunica a tiempo a su jefe inmediato	2,22	17,78	2,22	40,00	37,78
5.7.	Insumos necesarios para el trabajo	8,89	17,78	8,89	42,22	22,22
5.8.	Grado de satisfacción con clientes	6,67	28,89	6,67	24,44	33,33
PROMEDIO		5,00	22,50	6,11	37,22	29,17



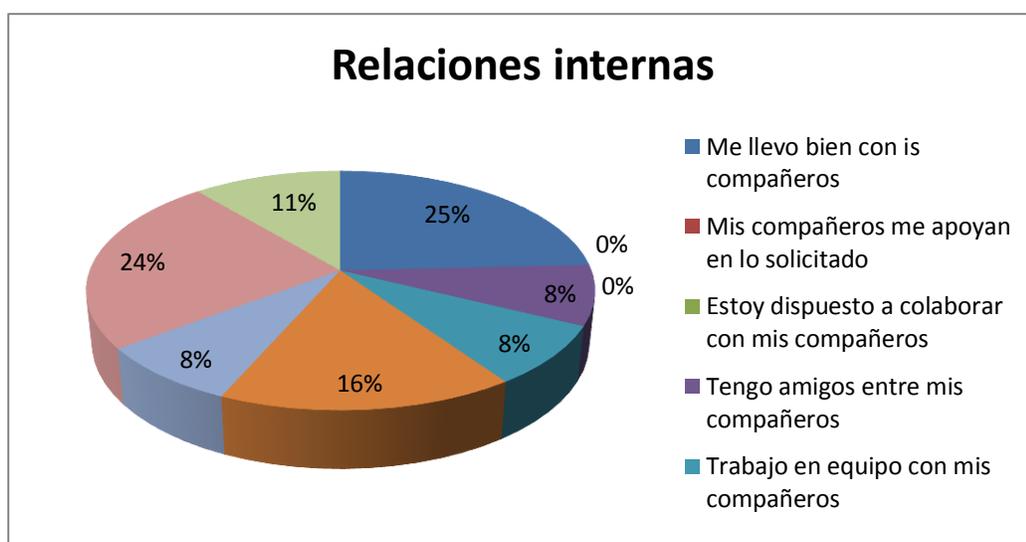
FUENTE: Héctor Peña Gómez

La relación del puesto con mis compañeros de trabajo están en total desacuerdo el 5,00%; parcialmente en desacuerdo el 22,50%; indiferentes 6,11%; parcialmente de acuerdo 37,22%; y, totalmente de acuerdo 29,17%

Discusión: La desconcentración y descentralización es todavía una utopía porque las decisiones llegan en paquete de Quito, y las iniciativas de los servidores quedan en un bonito sueño.

Tabla No. 13 Relación compañeros, jefes y superiores

Ítem	6. Compañeros, jefes, superiores	1	2	3	4	5
6.1.	Me llevo bien con mis compañeros	6,67	11,11	2,22	35,56	44,44
6.2.	Mis compañeros me apoyan en lo solicitado	-	22,22	11,11	28,89	37,78
6.3.	Estoy dispuesto a colaborar con mis compañeros	-	13,33	6,67	31,11	48,89
6.4.	Tengo amigos entre mis compañeros	2,22	8,89	11,11	40,00	37,78
6.5.	Trabajo en equipo con mis compañeros	2,22	13,33	15,56	24,44	44,44
6.6.	Tengo un buen nivel de comunicación interna	4,44	13,33	13,33	33,33	35,56
6.7.	Considero equitativo la carga laboral	2,22	22,22	6,67	33,33	35,56
6.8.	Existe un líder en el equipo de trabajo	6,67	13,33	22,22	24,44	33,33
PROMEDIO		3,06	14,72	11,11	31,39	39,72



FUENTE: Héctor Peña Gómez

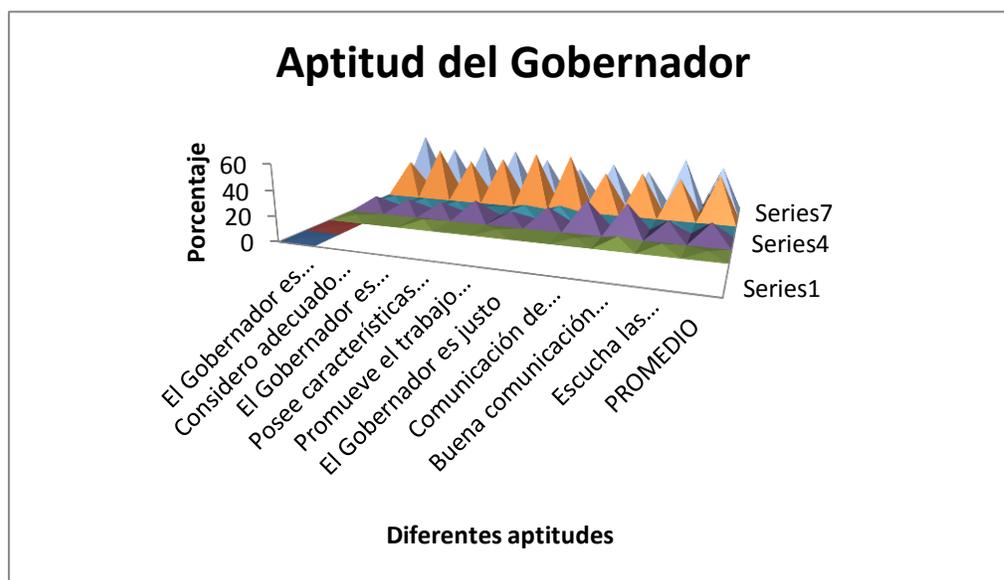
Las relaciones internas entre funcionarios, empleados, y trabajadores está en total desacuerdo el 3,06%; en parcial acuerdo 14,72%; indiferente 11,11%; parcial acuerdo 31,39%; y, total acuerdo el 39,72%

Decisión:

La estructura piramidal donde prevalece la jerarquía del superior a los subordinados, creo que en este siglo XXI ya debía hacer desaparecer, por la simple razón que “estamos laborando en un sistema de procesos”, que hasta ahora nadie sabe cómo implementar.

Tabla No. 14 Aptitudes del Gobernador

Ítem	7. Aptitudes del Gobernador	1	2	3	4	5
7.1.	El Gobernador es amable	2,22	11,11	4,44	31,11	51,11
7.2.	Considero adecuado el n nivel de exigencia	-	11,11	4,44	44,44	40,00
7.3.	El Gobernador es comunicativo	4,44	11,11	4,44	35,56	44,44
7.4.	Posee características de líder	-	15,56	2,22	40,00	42,22
7.5.	Promueve el trabajo en equipo	2,22	8,89	6,67	46,67	35,56
7.6.	El Gobernador es justo	-	15,56	8,89	46,67	28,89
7.7.	Comunicación de arriba hacia abajo	2,22	24,44	4,44	33,33	35,56
7.8.	Buena comunicación de abajo hacia arriba	6,67	24,44	2,22	35,56	31,11
7.9.	Escucha las opiniones y sugerencias	4,44	13,33	4,44	33,33	44,44
	PROMEDIO	2,47	15,06	4,69	38,52	39,26



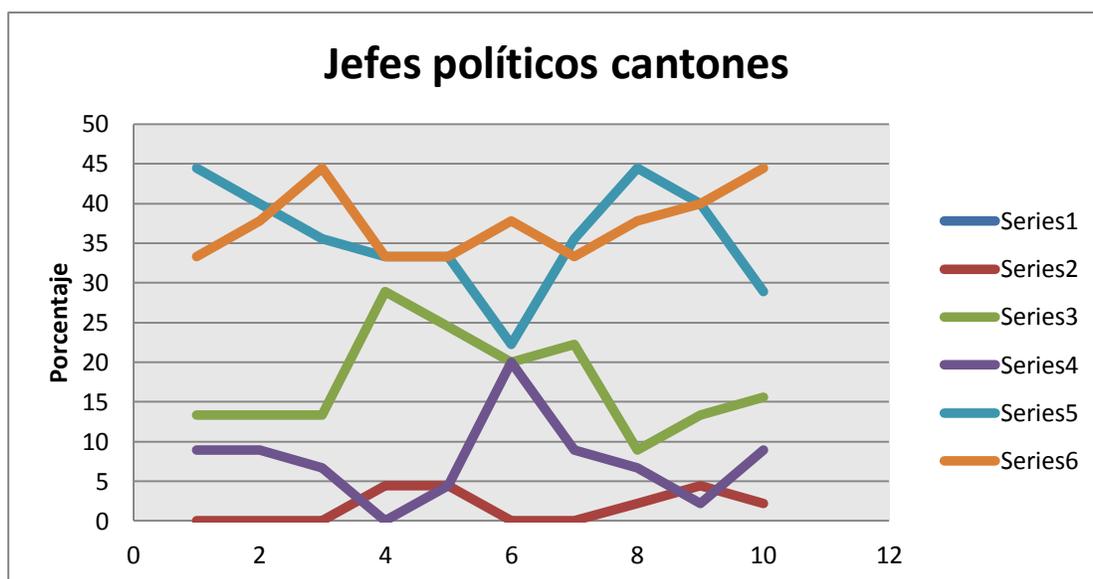
FUENTE: Héctor Peña Gómez

Lo que pienso acerca del Gobernador en total desacuerdo 2,47%; en parcial desacuerdo 15,06%; indiferente 4,69%; en parcial acuerdo 38,52%; y, el total acuerdo 39,26%

Discusión: El Gobernador/ a debe reunir aptitudes especiales de gerente de empresa única forma para conducir a la entidad por los senderos del éxito de entidad socialmente responsable.

Tabla No. 15 Aptitudes de los Jefes/as políticas

Ítem	8. el Jefe/ a política del cantón	1	2	3	4	5
8.1.	Mantiene buenas relaciones personales	-	13,33	8,89	44,44	33,33
8.2.	Es adecuado el nivel de exigencia	-	13,33	8,89	40,00	37,78
8.3.	Considero que es comunicativo/ a	-	13,33	6,67	35,56	44,44
8.4.	Considero mantiene un nivel liderazgo	4,44	28,89	-	33,33	33,33
8.5.	Promueve el trabajo en equipo	4,44	24,44	4,44	33,33	33,33
8.6.	Considero que el jefe/ a es justo/ a	-	20,00	20,00	22,22	37,78
8.7.	Comunicación de arriba hacia abajo	-	22,22	8,89	35,56	33,33
8.8.	Creo que existe buena comunicación	2,22	8,89	6,67	44,44	37,78
8.9.	Considero dominio y conocimiento puesto	4,44	13,33	2,22	40,00	40,00
8.10.	Escucha las opiniones y sugerencias	2,22	15,56	8,89	28,89	44,44
		1,78	17,33	7,56	35,78	37,56

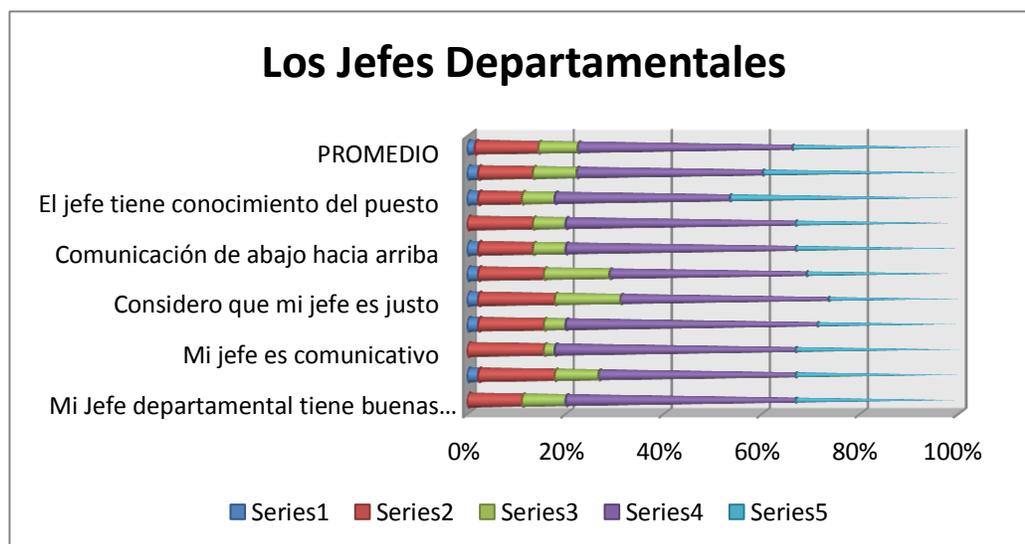


FUENTE: Héctor Peña Gómez

Que aptitudes tienen los Jefes/ as Políticos totalmente en desacuerdo 1,78%; parcial en desacuerdo 17,33%; indiferentes 7,56%; parcialmente de acuerdo 35,78%; y, total acuerdo 37,56%

Tabla No. 16 Los Jefes Departamentales

Ítem	9.- Los Jefes Departamentales	1	2	3	4	5
9.1.	Mi Jefe departamental tiene buenas relaciones interpersonales	-	11,11	8,89	46,67	33,33
9.2.	Considero adecuado que el jefe departamental es exigente	2,22	15,56	8,89	40,00	33,33
9.3.	Mi jefe es comunicativo	-	15,56	2,22	48,89	33,33
9.4.	Considero que es líder de equipo	2,22	13,33	4,44	51,11	28,89
9.5.	Considero que mi jefe es justo	2,22	15,56	13,33	42,22	26,67
9.6.	Creo que existe buena comunicación	2,22	13,33	13,33	40,00	31,11
9.6.	Comunicación de abajo hacia arriba	2,22	11,11	6,67	46,67	33,33
9.7.	Existe comunicación de arriba hacia abajo	-	13,33	6,67	46,67	33,33
9.8.	El jefe tiene conocimiento del puesto	2,22	8,89	6,67	35,56	46,67
9.9.	Mi jefe escucha las opiniones y sugerencias	2,22	11,11	8,89	37,78	40,00
	PROMEDIO	1,56	12,89	8,00	43,56	34,00



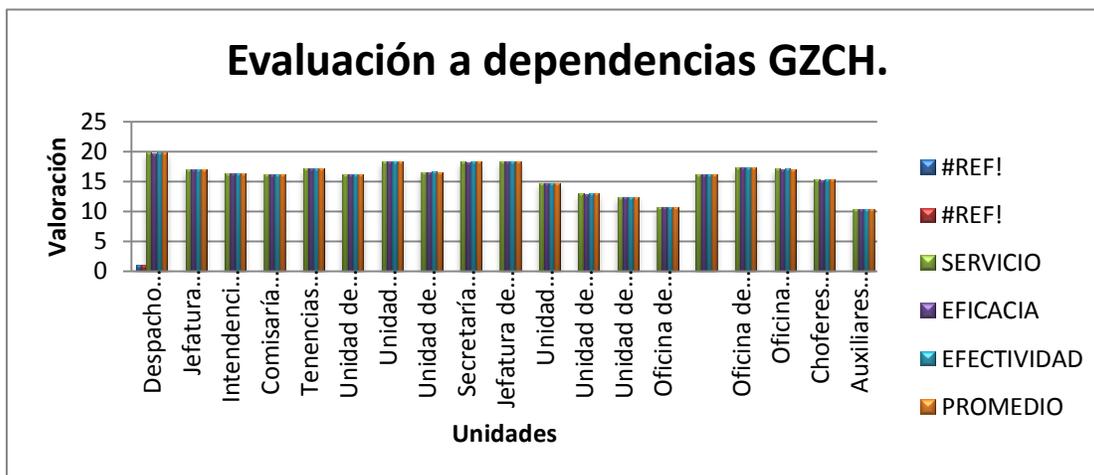
FUENTE: Héctor Peña Gómez

Los jefes departamentales en relación con los empleados están totalmente en desacuerdo 1,56%; parcialmente en desacuerdo 12,89%; indiferentes 8,00%; parcialmente de acuerdo 43,56%; y, total acuerdo 34,00%

Discusión: Contratar profesionales con experiencia en el cargo que van a desempeñar.

Tabla No. 17 Evaluación Dependencias

Ítem	10. Evaluación dependencias	SERVICIO	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	PROMEDIO
10.1.	Despacho del Gobernador	19,66	19,62	19,69	19,66
10.2.	Jefatura Política	16,95	16,92	16,98	16,95
10.3.	Intendencia General de Policía	16,28	16,25	16,31	16,28
10.4.	Comisaría Nacional de Policía	16,06	16,03	16,08	16,06
10.5.	Tenencias Políticas	17,11	17,08	17,13	17,11
10.6.	Unidad de Asesoría Jurídica	16,12	16,09	16,15	16,12
10.7.	Unidad Planeación y Compras Públicas	18,32	18,29	18,35	18,32
10.8.	Unidad de Comunicación Social	16,54	16,51	16,56	16,54
10.9.	Secretaría General	18,16	18,13	18,19	18,16
10.10.	Jefatura de Transportes	18,32	18,29	18,35	18,32
10.11.	Unidad Financiera	14,72	14,69	14,74	14,72
10.12.	Unidad de Talento Humano	12,84	12,82	12,86	12,84
10.13.	Unidad de Seguridad Ciudadana	12,36	12,34	12,38	12,36
10.14.	Oficina de Guardalmacén	10,68	10,66	10,69	10,67
10.15.	Unidad de Tecnología Comunicación y	16,16	16,13	16,18	16,15
10.16.	Oficina de Asistente del Gobernador	17,24	17,21	17,26	17,24
10.17.	Oficina Asistente Secretaría General	16,99	16,95	17,01	16,98
10.18.	Choferes Administrativos	15,20	15,17	15,22	15,20
10.19.	Auxiliares de Servicios	10,33	10,31	10,34	10,32
		15,79	15,76	15,81	



FUENTE: Héctor Peña Gómez

El Despacho del Gobernador tiene un servicio, eficacia y efectividad en promedio del 19,66%; Planificación, Secretaría General y Jefatura de Transportes SEE promedio de 18,32%; Unidad Tecnológica, Asistente Gobernador y Secretaria SEE promedio de 17,24; Unidad Financiera, Talento Humano, Seguridad Ciudadana, Guardalmacén SEE promedio de 12,84%; y, Choferes y Auxiliares de Servicio SEE promedio de 10,20%

Tabla No. 18 Reconocimiento y remuneración

Ítem	11. Reconocimiento y remuneración	1	2	3	4	5
11.1.	Trabajo útil para la institución	11,11	26,67	2,22	26,67	33,33
11.2.	Tengo seguridad de trabajo futuro	-	35,56	11,11	42,22	11,11
11.3.	Promoción basada en resultados	-	22,22	8,89	42,22	26,67
11.4.	Trata la institución a todos por igual	2,22	24,44	17,78	33,33	22,22
11.5.	Se me reconoce la evaluación trimestral	-	22,22	17,78	44,44	15,56
11.6.	Se brinda oportunidad de superación	-	33,33	6,67	40,00	20,00
	PROMEDIO	2,22	27,41	10,74	38,15	21,48



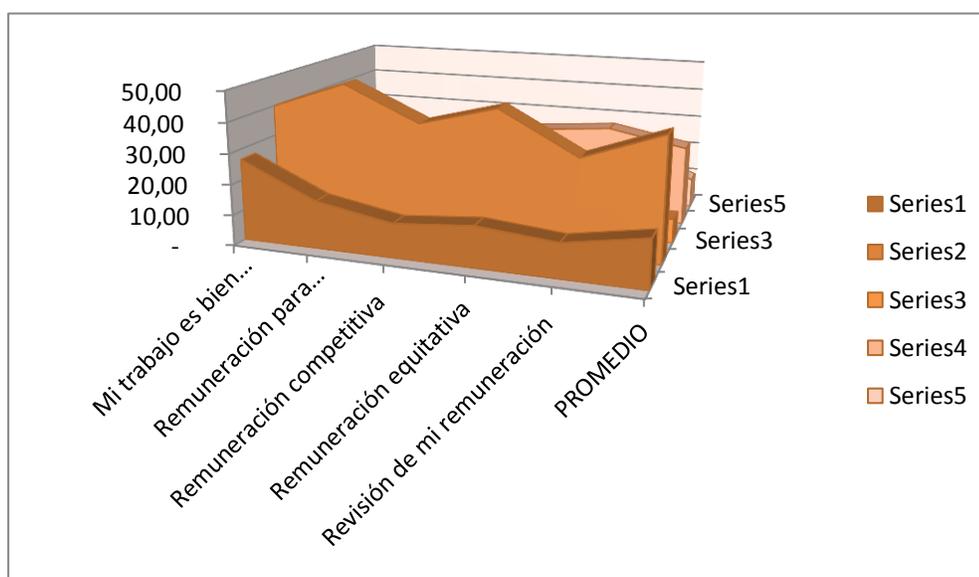
Reconocimiento institucional a los servidores/ as totalmente en desacuerdo 2,22%; parcialmente en desacuerdo 27,41%; Indiferente 10,74%; parcial acuerdo 38,15%; y, total acuerdo 21,48%

Discusión:

La inestabilidad laboral se ha acrecentado con políticas de contratos hasta dos años y son reemplazados, con otros/ as; y, la evaluaciones de desempeño anual no sirve para nada, porque así tenga el servidor calificación de excelente, no son promovidos a cargos superior con mejor remuneración. La responsabilidad de la política laboral con la finalidad de que los – Capitales humanos – sean tratados y atendidos como se verdaderamente se merecen está bajo el peso de la Unidad de Talento Humano.

Tabla No. 19 Remuneración

Ítem	12. Remuneración	1	2	3	4	5
12.1.	Mi trabajo es bien remunerado	26,67	40,00	2,22	22,22	8,89
12.2.	Remuneración para necesidades básicas	15,56	48,89	4,44	24,44	6,67
12.3.	Remuneración competitiva	11,11	37,78	20,00	24,44	6,67
12.4.	Remuneración equitativa	13,33	44,44	6,67	28,89	6,67
12.5.	Revisión de mi remuneración	11,11	31,11	6,67	31,11	20,00
	PROMEDIO	15,56	40,44	8,00	26,22	9,78



FUENTE: Héctor Peña Gómez

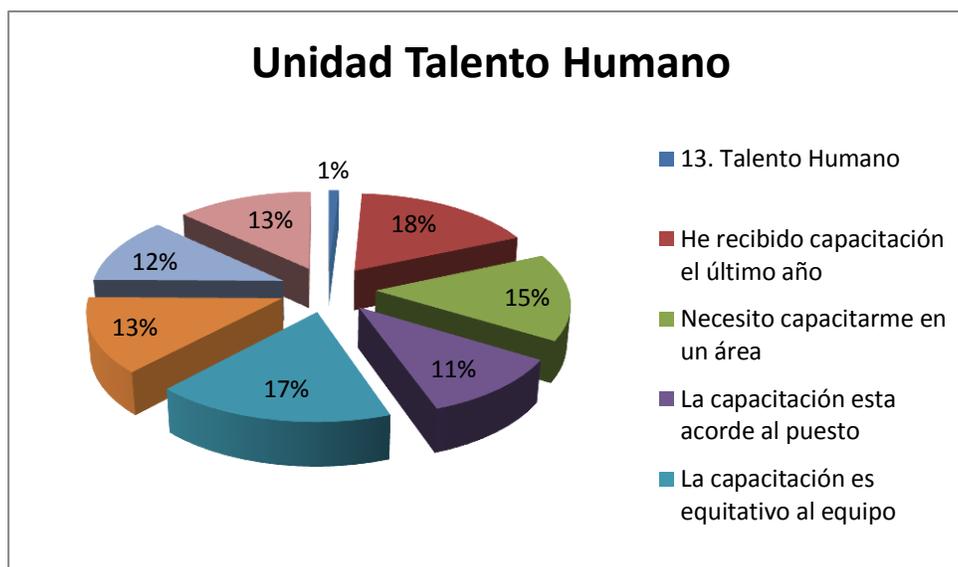
La percepción sobre la remuneración totalmente desacuerdo 15,56%; parcialmente de acuerdo 40,44%; Indiferente 8,00%; parcial acuerdo 26,22%; y, en total acuerdo el 9,78%

Discusión.-

La política salarial está estancada desde hace 6 años atrás los y las servidoras siguen con el mismo sueldo, si bien es cierto que existe un rubro de bono de la excelencia, pero nuevamente la Unidad de Talento Humano nunca lo pudo ejecutar.

Tabla No. 20 Evaluación Unidad Talento Humano

Ítem	13. Talento humano	1	2	3	4	5
13.1.	He recibido capacitación el último año	17,78	40,00	2,22	22,22	17,78
13.2.	Necesito capacitarme en un área	15,56	28,89	11,11	24,44	20,00
13.3.	La capacitación está acorde al puesto	11,11	37,78	22,22	22,22	6,67
13.4.	La capacitación es equitativo al equipo	17,78	26,67	20,00	22,22	13,33
13.5.	Me capacito fuera horas trabajo	13,33	37,78	8,89	20,00	20,00
13.6.	Dispongo de destrezas y habilidades	12,00	23,00	26,00	20,00	19,20
	PROMEDIO	13,33	26,67	11,11	20,00	28,89



FUENTE: Héctor Peña Gómez

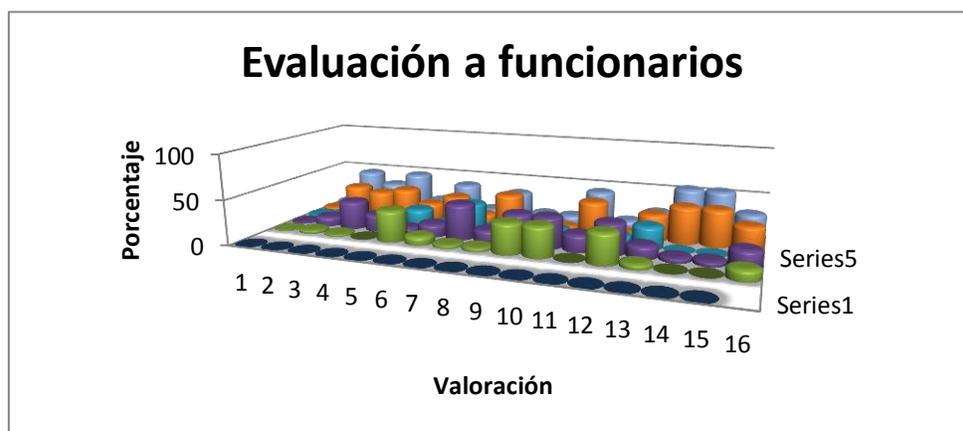
Evaluación a la Unidad de Talento Humano, en total desacuerdo 13,33%; parcial en desacuerdo 26,67%; indiferente 11,11%; en parcial acuerdo 20,00%; y, en total de acuerdo 28,89%

Discusión:

El éxito y el fracaso de las organizaciones recae en la Unidad de Talento Humano, si por desconocimiento y/ o carencia de liderazgo, y gerencia empresarial, las políticas públicas del gobierno nacional se diluyen a falta de un diagnóstico estratégico FODA, no existe planes de bienestar de personal, peor aún de sus familias, peor en seguridad y salud laboral.

Tabla No. 21 Evaluación a los funcionarios

Ítem	14. percepción de lo que pienso de funcionarios	1	2	3	4	5
14.1.	Me siento satisfecho con el Gobernador	4,00	11,00	7,00	33,00	45,00
14.2.	Me siento satisfecho con el Jefe Político	2,45	32,05	5,08	28,33	32,09
14.3.	Me siento satisfecho con el Jefe Departamental	-	19,60	-	34,00	46,40
14.4.	Me siento satisfecho con la Analista de Recursos Financieros	35,30	7,30	20,38	19,76	17,26
14.5.	Me siento satisfecho con el Secretario General	9,88	14,44	7,12	30,50	38,06
14.6.	Me siento satisfecho con el Intendente General de Policía	4,00	40,00	33,05	12,05	10,90
14.7.	Me siento satisfecho con el Comisario de Policía	4,56	14,20	9,88	38,06	33,30
14.8.	Me siento satisfecho con la Guardalmacén	34,30	35,10	12,00	7,10	11,50
14.9.	Me siento satisfecho con la Analista de Talento Humano	34,30	35,10	12,00	7,10	11,50
14.10.	Me siento satisfecho con el Analista de Planificación	-	19,30	-	38,20	42,50
14.11.	Me siento satisfecho con la Administradora del Edificio	34,30	35,10	12,00	7,10	11,50
14.12.	Me siento satisfecho con el Gestor de Seguridad	5,80	14,40	25,59	30,00	24,21
14.13.	Me siento satisfecho con el Gestor de Gestión Riesgos	-	5,50	-	41,10	53,40
14.14.	Me siento satisfecho con el Jefe de Transportes	-	5,50	-	41,10	53,40
		12,06	20,61	10,29	26,24	30,79



FUENTE: Héctor Peña Gómez

Evaluación a los funcionarios de la Gobernación de Zamora Chinchipe totalmente en desacuerdo 12,06%; parcial en desacuerdo 20,61%; Indiferente 10,29%; parcial acuerdo 26,24%; y, total acuerdo 30,79%

4.1.1 Análisis y sistematización de los resultados

Una vez analizado y sistematizado las 123 preguntas de las 80 encuestas sobre el Clima Organizacional a las servidoras, servidores públicos y trabajadores del Ministerio del Interior en los nueve cantones de la provincia de Zamora Chinchipe: Zamora, Yacuambi, Yantzaza, El Pangui, Centinela del Cóndor, Nangaritzza, Palanda, Chinchipe.

Pregunta No. 1	Pregunta No. 2	Pregunta No. 3	Pregunta No. 4	Pregunta No. 5
Valor 0 -20	Valor 21 - 40	Valor 41 - 60	Valor 61 - 80	Valor 81 - 100
Definitivamente DELOR	Probablemente PNAOR	Indeciso EPAOR	Probablemente PVOR	Definitivamente DCMR
Definitivamente Está Lejos de los Objetivos Requeridos	Probablemente No Alcanza los Objetivos Requeridos	Está Próximo Alcanzar los Objetivos Requeridos	Probablemente Vence los Objetivos Requeridos	Definitivamente Cumple con la Meta Requerida

Cuadro No. 14 Análisis y sistematización resultados. FUENTE: Héctor Peña Gómez

4.2. Aplicación de la valoración:

- A. La pregunta No. 1.- ***El nivel de compromiso con la organización.***- tiene una valoración 41,78% (**Indecisos, está próximo a alcanzar los objetivos requeridos**) en las servidoras y servidores públicos en lo referente en el desconocimiento de la misión, la visión, y los valores institucionales.
- B. Pregunta 2.- ***Ergonomía y condiciones ambientales.***- tiene una valoración de 41,41%. (**Indecisos, está próximo a alcanzar los objetivos requeridos**), las servidoras y servidores públicos trabajan en condiciones ambientales bajo condiciones precarias.

- C. Pregunta 3.- **La percepción sobre mi trabajo.-** tiene una valoración de 39,11% **(Probablemente no de los objetivos requeridos)**, servidoras y servidores públicos carecen de autonomía laboral.
- D. Pregunta 4.- **Puesto acorde a mí capacidad.-** tiene una valoración de 37,22% **(Probablemente no alcanza los objetivos requeridos)**, las servidoras y servidores públicos perciben que la formación académica y experiencia importa muy poco.
- E. Pregunta 5.- **Relación del puesto con mis compañeros.-** tiene una valoración de 37,22% **(Probablemente no alcanza los objetivos requeridos)**, las servidoras y servidores públicos se llevan superficialmente como amigos.
- F. Pregunta 6.- **Relaciones entre compañeros, jefes y autoridades.-** tiene una valoración de 39,72% **(Probablemente no alcanza los objetivos requeridos)**, las relaciones internas entre servidoras y servidores públicos es nula y carece de comunicación.
- G. Pregunta 7.- **Aptitud del Gobernador.-** los que piensan los empleados del Gobernador, obtiene una valoración de 39,26% **(Probablemente no alcanza los objetivos requeridos)**, oídos sordos a las opiniones y sugerencias de los subordinados.
- H. Pregunta 8. **Los jefes y jefas políticos de los cantones de la provincia de Zamora Chinchipe.-** obtienen una valoración 37,56% **(Definitivamente no alcanza los objetivos requeridos)**, se encuentran desconectados lo que sienten y piensan los subordinados.
- I. Pregunta 9. **Aptitud de los Jefes Departamentales.-** obtienen una valoración de 43,56% **(Indeciso, está próximo a alcanzar los objetivos requeridos)**, solo existe la comunicación de abajo hacia arriba.
- J. Pregunta 10. **Evaluación a las dependencias.-** El Servicio 15,79%, la Eficacia 15,76% y la Efectividad 15,81%, la valoración promedio de las 19 dependencias es 15,78% **(Definitivamente está lejos de los objetivos requeridos)**, cada una de las dependencias son
- K. Pregunta 11. **Reconocimiento.-** Obtienen una valoración 38,15% **(Probablemente no alcanza los objetivos requeridos)**, mi trabajo no es significativo para la institución.
- L. Pregunta 12.- **Remuneración.-** Obtienen una valoración de 26,22% **(Probablemente no alcanza los objetivos requeridos)**, el sueldo no está acorde a la inflación, y las normas internacionales de los trabajadores.

- M. Pregunta 13. **Talento Humano.**- obtiene una valoración de 28,89% (**Probablemente no alcanza los objetivos requeridos**), la relación básica fue cuando la unidad de talento humano fracasa la institución, y tiende a desaparecer.
- N. Pregunta.- 14.- **Evaluación a los funcionarios.**- obtienen una valoración de 30,79% (**Probablemente no alcanza los objetivos requeridos**), ninguno no llega al término medio, peor aún a estándares internacionales.

4.2. El desarrollo del capítulo con diseño metodológico, resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones.

El cuarto Capítulo ha sido estructurado para visualizar la metodología, el método, las herramientas, las técnicas, la población y la muestra, la presentación de los resultados encontrados, y una vez analizados obtuvimos la investigación primaria cualitativa y cuantitativa, relacionado a la población objetivo y su impacto, y también al clima organizacional. En conclusión se ha logrado establecer parámetros de medición de la encuesta sobre el clima organizacional en la Gobernación de Zamora Chinchipe. Recomendaciones: el resultado de la encuesta, está a disposición de los tomadores de decisiones.

CAPÍTULO V

LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

5.1. Importancia de la comunicación empresarial

El valor estratégico de la información organizacional, debe ser llevado por un equipo de profesionales en comunicación social para que la información interna fluya con efectividad y eficacia para que todos conozcan las disposiciones de los superiores, y que políticas públicas del marco legal vigente se debe cumplir para cada uno de las dependencias y unidades administrativas coadyuven al cumplimiento de la misión, los objetivos, y valores institucionales. Como institución del ejecutivo debe existir la transparencia moral y ética superlativa de visualizar los productos, servicios y la ejecución presupuestaria a la respectiva página web institucional.

Según Sandra Orjuela, C. (2011) Existe múltiples teorías de comunicación con enfoque hacia las organizaciones, y que permitan no solo llegar a la eficiencia, sino enmarcarse a un desarrollo e interés por la construcción de una conciencia social, buscando una sociedad más justa y solidaria. La crisis económica de los últimos años ha obligado a la empresa revisar y tomar conciencia de la importancia de mantener comportamientos éticos para fortalecer la gestión de su propia identidad desde los valores y, a partir de allí, gestionar su imagen y reputación corporativa de forma transparente y confiable. En este contexto, la comunicación y el relacionamiento responsable con los públicos de interés se convierten en los ejes y motores de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), buscándose un triple beneficio: empresa-sociedad-Estado. Palabras claves: *“Comunicación, Responsabilidad Social Empresarial, públicos de interés, relacionamiento, identidad, imagen, reputación”* (Sandra Orjuela, C., 2011). P. 137

- La empresa actual está enfrentando grandes cambios a nivel estructural, social, comunicacional y de relaciones. Desde hace algunos años el mundo empresarial ha empezado a preguntarse: ¿cuál es la relación más sana que debe tener con la sociedad en la cual está inmersa?, ¿la filantropía es suficiente para responder a la realidad actual?, ¿cómo se puede llegar a ser más responsable y asumir compromisos frente a la realidad caótica que se está viviendo?⁴⁷

⁴⁷ Sandra Orjuela, C. (2011) http://correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/comunicacion_gestion.pdf

- “Los límites de la organización se expanden y con ellos su comunicación y relacionamiento con más públicos y, por ende, su responsabilidad hacia estos. De allí que ahora los temas relacionados a la “empresa socialmente responsable”, “ciudadanía corporativa”, “gobierno corporativo”, “sostenibilidad”, “medio ambiente”, “derechos humanos aplicados en la organización”, estén ocupando mayor espacio de estudio y análisis”. La organización comunica de forma implícita (exposición de sus acciones y prácticas) y explícita (discurso y/o reflexión consciente sobre la RSE). Comunica al hacer y al no hacer; al hablar y al no hablar; por ello es vital que se tome conciencia de la importancia que tiene una alineación estratégica de la comunicación y las relaciones como parte de la misma Responsabilidad Social Empresarial ya que se alimentan entre sí. No hay RSE sin comunicación y la comunicación en el siglo que corre debe estar marcada por la responsabilidad, ya que la empresa se comunica con su entorno y este, a su vez, responde a la empresa a través de la comunicación, construyendo cultura desde su propia identidad y proyectándola a través de sus comportamientos, comunicación y relacionamiento con sus audiencias claves. En la actualidad, diversas especialidades (Relaciones Públicas, Publicidad, Mercadeo, comunicación interna y externa; comunicación de marcas, comunicación para el cambio, comunicación para la gestión de las crisis) invaden todos los ámbitos de vida en el que nos desenvolvemos. En ese sentido, la RSE no se puede desligar de la comunicación, ya que es la clave para lograr una sinergia entre la organización y sus diferentes stakeholders (públicos de interés), con los cuales trabajan, convive y transforma. La empresa contemporánea no es la misma de hace 10 ó 20 años: factores como la globalización, la conciencia por un mundo sustentable, la importancia por la preservación del medio ambiente, el interés por el desarrollo de un capital humano integral en las empresas y la preocupación por una sociedad más justa y equitativa, está llevando a que las organizaciones se den cuenta que ya no pueden seguir trabajando sólo por un rendimiento económico, ya que su operación afecta directamente al medio ambiente, al entorno que lo rodea y a todas las personas con las que se contacta”⁴⁸
- Al respecto Fernández Pedemonte, Paladino y Álvarez. (2006) sostiene lo siguiente: Aun cuando buscara en primer lugar la maximización de la rentabilidad, una miopía social de la empresa jugaría en contra de la reputación pública que necesita para

⁴⁸ Ibíd. Sandra Orjuela, C. (2011). Pág. 139

alcanzar la rentabilidad buscada [...] Los medios deben preocuparse por mejorar su gestión y las empresas, su comunicación. Esto es exacto siempre que no se olvide la peculiaridad que tienen los productos y los recursos humanos de los medios y no se descuide tampoco el supuesto de que antes que como transmisoras de mensajes, las empresas tienen una responsabilidad social como generadoras de riqueza (responsabilidad con el desarrollo del país, con la creación de empleo, con la contribución tributaria, con el apoyo de políticas públicas) [...] Para vender, la empresa no puede dejar de hablar acerca de sus productos y servicios, acerca de sí misma (de su marca, de su identidad) y de sus valores. Los valores de la empresa se insertan en los valores sociales, difundidos desde los medios de comunicación. La empresa no puede articular sus valores de manera inteligible para la sociedad si carece de sensibilidad hacia los valores emergentes en ella. Antes de hablar, la empresa debe escuchar (p.8, 9).

- “Los límites de la empresa cada vez se amplían y está más a la vista de sus públicos o stakeholders, que la organización comunica a través de lo que hace y hasta de lo que deja de hacer; comunica con sus mensajes planificados, a través de sus marcas, productos y servicios; con su comportamiento legal, fiscal y financiero; con su relación con los proveedores; con la comunidad, a través de los empleados y sus familias; y en general, con todos los públicos con los que deba relacionarse de acuerdo con la naturaleza y entorno del negocio. Es de vital importancia entender que no basta con tener un departamento encargado de planificar y emitir mensajes unificados referidos a la identidad corporativa, sino que debe tener conciencia de su alta responsabilidad como constructor social, ya que como expresa Drucker, la empresa también influye sobre la cultura de las personas y de la sociedad a través de la comunicación”.⁴⁹

5.2. La organización responsable como actor comunicativo

- La comunicación en la empresa es fundamental: la manera de comunicarse (medios, formatos, públicos) va a determinar su cultura, su imagen y reputación corporativa. Aunque se gestionen (o no) se debe recordar que todo lo que la empresa hace y comunica genera un vínculo con su entorno. Es importante entender que esa empresa (a través de sus comportamientos, de su comunicación y el racionamiento) no sólo está

⁴⁹ Ibíd. Sandra Orjuela, C. (2011). Pág. 140

proyectando su cultura, sino creando una cultura a su alrededor: *el conocimiento y difusión de su misión, visión, objetivos y valores empresariales forman parte de la vida de personas y agentes que tienen alguna relación con la organización* (proveedores, accionistas, ONG, comunidad, entre otros). La empresa debe entender que todo lo que hace (y cómo lo hace) construye significados para el entorno, lo cual es muy importante a tener en cuenta, pues esto se puede aprovechar para la generación de valores en la sociedad, a través de la comunicación de su propia identidad, bebiendo de la retroalimentación que le puedan generar sus stakeholders (Sandra Orjuela, C. 2011, p. 144).

- “Algunas personas han sostenido que la RSE es una moda o que responde a los movimientos “anti-empresa”. La verdad es que los expertos consideran que es parte de su esencia y, por tanto, irrenunciable del “deber ser” de la empresa. Para Paladino, esta condición de irrenunciabilidad de la RES no significa, desde luego, que las empresas no pueden renunciar a ella: significa que no pueden hacerlo sin altos costos, tanto para su propia definición y su propio desarrollo como instituciones relevantes dentro del escenario público, así como de las diferentes comunidades (locales, nacionales, internacionales) en las que las empresas llevan a cabo sus acciones. La vida de la empresa y su estructura de negocio (basada en la ganancia) ha cambiado, pues la misma inercia a la que ha llevado la globalización exige interés y presenta otras concepciones empresariales. Espera mayor compromiso con el medio ambiente, solidaridad y mejora de su entorno lo que lleva a comprender lo siguiente”⁵⁰
- De acuerdo con Sandra Arjuela, C. (2011) dice: es importante no caer en apasionamientos y entender que la empresa posee una misión con un elemento de productividad, de generación de riqueza a través de la oferta de productos y servicios, sin olvidar que, a su vez, debe generar empleo y un ambiente laboral enriquecedor para sus empleados. Así se forma una cultura corporativa basada en valores, los cuales impactarán en el desarrollo de su capital humano y este en la mejora de la productividad, sin olvidar el componente humano y la responsabilidad que la empresa tiene en: a) Los planes de carrera para el desarrollo profesional y personal de su equipo humano: (p.145)

⁵⁰ *Ibíd.* Sandra Orjuela C. (2011). Pág. 144

- b) La producción de productos y servicios no sólo rentables, sino que agreguen valor a la sociedad, ya sea a través de su consumo o por los esquema post-venta; y
- c) La proyección que tiene todo su quehacer en la relación que mantiene con sus públicos externos.

“La RSE debe ser una labor de desarrollo y responsabilidad social tanto hacia su interior como hacia su exterior, en la formación de significados culturales, que marquen a todos los vinculados con ella. La empresa ya no se entiende sólo como un ente que comunica y sus públicos reciben y actúan en consecuencia. Las organizaciones actuales tienen una gran responsabilidad como generadoras de cultura a través de sus mensajes y de sus acciones. Dada esta situación, es muy importante entender la comunicación mucho más allá como una herramienta, una táctica; no sólo como un proceso o un elemento más dentro del engranaje de la empresa. Es importante entender la comunicación desde un punto de vista estratégico: es hora de que el comunicador pase de ser un “obrero” a ser un “estratega”, un gestor de la comunicación interna y externa; un profesional que apoya y está inserto en el plano directivo, que no se limite a “bajar” los mensajes de las directivas hacia los demás planos de la empresa. Es el momento que en las organizaciones se entienda la labor comunicacional como un proceso transversal y, sobre todo, como un factor que agrega valor a la gestión empresarial, apoyando a la alta directiva a entender la gestión comunicacional no sólo para maximizar los beneficios económicos, sino para la gestión de valores.

De esta forma, el desarrollo de la ética y la responsabilidad social no debe ser visto como actividades puntuales de la empresa hacia la comunidad, sino como valor vivencial dentro del equipo de trabajo, marcando su labor profesional de cada día, cimentando cada actividad y cada relación en valores en significados más cercanos y más profundos con sus receptores. Las decisiones acerca del nivel y tipo de comunicación en la empresa la deciden sus directivas. Sin embargo, es importante que el rol y la importancia que le den a ella se vean reflejados en la influencia y proyección que la organización tendrá en la cultura del entorno en que se desenvuelve”⁵¹

⁵¹ *Ibíd.* Sandra Orjuela, C. (2011). Pág. 145

5.3. La Comunicación en la RSC

De acuerdo con Vilanova, Lozano y Dinares (2006) nos recuerdan que las empresas siempre han tenido que presentar informes y rendición de cuentas (accountability), entendiéndose como “el final de un proceso en el cual se juzga o evalúa el resultado de acciones previamente realizadas”. En la actualidad, el accountability ha tomado importancia en la gestión de la RSE: sólo ha cambiado el contexto, pues el enfoque tradicional (shareholder) tomaba como único público a los accionistas, caracterizándose por ser un proceso en el cual las empresas deben responder por sus acciones y consecuencias; requiere de unas responsabilidades y funciones definidas en cuanto a la jerarquía y el poder. Además, el proceso se instrumenta mediante el ejercicio de control y reporting por parte de aquellos que tienen poder sobre la empresa (accionistas) p.

En el enfoque actual, centrado en los stakeholders (públicos de interés), el proceso está basado en la responsabilidad que amplía sus ámbitos y stakeholders, entendiéndose que cada individuo que se sienta o pueda verse afectado por las acciones de la empresa, puede demandar la responsabilidad de esta. En este nuevo enfoque, el accountability se concibe como un proceso dinámico, en el cual los stakeholders pueden participar en todos los niveles de toma de decisiones de la empresa y pueden exigirle responsabilidad. En el enfoque actual, centrado en los stakeholders (públicos de interés), el proceso está basado en la responsabilidad que amplía sus ámbitos y stakeholders, entendiéndose que cada individuo que se sienta o pueda verse afectado por las acciones de la empresa, puede demandar la responsabilidad de esta. En este nuevo enfoque, el accountability se concibe como un proceso dinámico, en el cual los stakeholders pueden participar en todos los niveles de toma de decisiones de la empresa y pueden exigirle responsabilidad (p. 146).

“Frente a esta realidad, uno de los retos que se presenta es el de la rendición de cuentas a diferentes públicos, con diversos intereses y perfiles, los cuales en ocasiones son casi desconocidos para la organización. Los autores recalcan la problemática existente con este enfoque de accountability, ya que requiere de una estructura de poder clara en la empresa, para poder definir, medir y ejercer el proceso de accountability. Es importante aclarar que el accountability no es sinónimo de una memoria social o una alianza con organizaciones del tercer sector: es un proceso que sobrepasa el mero hecho de informar lo que se ha realizado hasta el momento. Este enfoque exige de la organización un desarrollo sostenible de sus

propuestas, basado en su práctica empresarial, por lo que involucra a todas las áreas funcionales y productivas de la empresa. El entendimiento de la comunicación como un proceso que atraviesa a toda la organización (y en el que todos los miembros son responsables de esta) es la visión de comunicación corporativa que consideramos se convierte en la otra cara de la moneda de la RSE. Además, comparten metodologías de acercamiento y conocimiento con sus públicos a través de diagnósticos de necesidades y diseñan modelos y mapas de comunicación a partir de su relación con los diferentes públicos internos, intermedios y externos (stakeholders). Las dos áreas se definen a sí mismas desde la gestión misma de la organización, agregando valor a su funcionamiento y productividad. La organización informa todo el tiempo y a veces olvida que debe escuchar primero y luego adaptar sus respuestas (mensajes) y medios (canales) al perfil comunicacional y relacional de los diversos públicos, de acuerdo con la identidad corporativa que se quiera transmitir, para luego proyectar y posicionar una imagen y reputación acordes con los objetivos de negocio, corporativos y de comunicación”⁵²

“Retomando lo anterior: para realizar una planificación estratégica de comunicación para la RSE, se debe iniciar por determinar los públicos de interés para la organización, de acuerdo con su cultura corporativa, objetivos organizacionales, comunicacionales y de RSE, para luego definir estrategias, tácticas, diseñar el tipo de mensajes y canales, así como la intencionalidad de estos, para lograr el impacto deseado, tanto desde la comunicación, como de la RSE. Por supuesto, no olvidar la definición de indicadores de gestión, con el fin de dar mayor rigor y seriedad a las propuestas dentro de la organización” (Sandra Arjuela, C. 2011. P. 147)

5.4. Los stakeholders en la comunicación organizacional

Freeman, Escudero. (2010) propone dos definiciones de stakeholder:

- Aceptación amplia. Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros).

⁵² Ibíd. Sandra Arjuela, C. (2011). Pág. 147

- Aceptación restringida. Cualquier individuo o grupo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales claves, accionistas, ciertas instituciones financieras y otros. (P.27)

“Para efectos de la planificación estratégica de la comunicación, se recomienda utilizar el enfoque amplio de stakeholder con el fin de lograr un entendimiento más global y profundo de la dinámica comunicacional a nivel interno y externo, así como de la organización con su entorno. Cada empresa y gerente debe conocer cuáles son los stakeholders con los que se comunica; su perfil y necesidades de contenidos; relacionamiento e identificación de su dinámica social. Este enfoque es el más adecuado para lograr una gestión unificada y planificada de la comunicación de RSE por las siguientes razones:

- Proporciona un marco de trabajo estratégico simple y flexible, para adaptarse a los cambios que se generen sobre la marcha.
- Genera una visión amplia y equilibrada para integrar las relaciones y los objetivos del negocio y, por ende, comunicacionales.
- Se entiende a la organización desde su dinámica social con sus stakeholders y no sólo desde su dimensión productiva.
- Exige que la organización observe y analice con detenimiento la realidad que se genera, más allá de sus propios muros, identificando semejanzas para compartir, diferencias para tender puentes y estrechar lazos, con el fin de construir un diálogo constructivo, generar valor a la organización y a la sociedad en la cual está inmersa.
- Proporciona un conocimiento de personas reales, individuales, no sólo de fenómenos sociales, que en ocasiones generan una sombra sobre lo que realmente debe ser importante para la institución y se queda en planes, acciones o estadísticas, que al final no producen beneficios reales.
- Ofrece a las directivas un enfoque integrado para la toma de decisiones, que le permitirá satisfacer a cada stakeholder según su perfil y necesidades específicas, buscando relaciones

profundas y a largo plazo, que a posteriori serán el soporte de su reputación organizacional, en beneficio de todo el negocio.

Cuando se habla de la afectación de la organización desde sus stakeholders y cómo esta misma puede afectarlos, se denota una vía de doble sentido que implica intercambio, diálogo y la construcción de una cultura social, donde la RSE se convierte en un valor organizacional que se proyecta a su entorno para generar bienestar y progreso entre sus públicos. Para efectos de la comunicación de la RSE, se propone un sencillo modelo desde el enfoque de multistakeholders, que puede servir de mapa de ruta para la conceptualización y planificación de la comunicación, adaptándolo a la necesidad puntual de cada institución pública o privada”⁵³

5.5. Comunicación interna y externa en la entidad

Se visualiza en las organizaciones que es “aquella estructura multiorganizada dirigida por personas en la que, con el concurso de otras personas, reclutadas y formadas al efecto, se trabaja en pos de un objetivo común y donde, y con la puesta en marcha de procesos, técnicas, herramientas e instrumentos, se consiguen logros con el objetivo final de la obtención de un beneficio económico que repercute tanto en la propia organización, como en sus integrantes, y consecuentemente, en el conjunto de la sociedad” (Carneiro.(2007). P. 14).

“Cuando se menciona “comunicación corporativa”, se piensa en una organización donde los empleados deben estar alineados con la misión, visión, valores, objetivos y filosofía organizacional, olvidándose que se está hablando de personas con emociones, problemas, ilusiones y frustraciones que inciden (en mayor o menor medida) en su desempeño profesional, familiar y en sus relaciones humanas en general, al extremo que afectan la construcción de la identidad de la empresa e inciden en su proyección como agente social en sus propias comunidades. En la labor diaria de quienes conforman el capital humano, sin importar su lugar en el organigrama (presidente, gerente, director, secretaria u obrero), queda la huella de cómo ven al mundo, de cómo lo entienden en su relación con sus compañeros y, por supuesto, en la manera cómo hacen su trabajo. La empresa debe trabajar por la formación de un empleado ético, solidario, responsable, que se involucre con lo que pasa en la sociedad y en el medio ambiente; que entienda que la oficina no es una “caja de cristal” donde se puede refugiar de su rol protagónico en la sociedad, para huir de las dificultades, aislándose del entorno. *La empresa*

⁵³ *Ibíd.* Sandra Arjuela, C. (2011). Pág. 148

debe servir para que desarrolle y proyecte el liderazgo que lo convierta en un auténtico agente de cambio social” (Sandra Arjuela, C. 2011 p. 149).

(Arjuela 2011: 150) dice:

- Para lograr ese cambio y generación de líderes sociales, la comunicación se debe gestionar desde los valores institucionales, para luego proyectarlos hacia la sociedad, convirtiendo a cada uno de sus colaboradores en los primeros voceros de lo que es y representa la organización. Para ello es importante que la comunicación sea entendida como el eje transversal que coadyuva en la alineación de la estrategia y de la cultura organizacional, convirtiéndose (dentro de la empresa moderna) en el motor para motivar, informar, generar sentido de pertenencia y lograr cambios en la cultura desde la RSE, promoviendo la inclusión de la ética, la divulgación de los modelos y apropiación de prácticas para llegar a ser socialmente responsables.
- En las últimas décadas, la empresa ha tenido que enfrentarse a los cambios en los modelos gerenciales, que le han exigido comprender su entorno para aprender de él y adaptarse al mismo. La organización ha entrado en el proceso de entender que no vende sólo productos y servicios, sino que también transmite confianza y credibilidad. Este esfuerzo comunicacional es la proyección de la identidad corporativa (gerenciada desde la comunicación interna) que permite el contacto con sus públicos externos. Suele ser complementada con la planificación de comunicaciones mercadológicas (mercadeo, publicidad, promoción, entre otras) y así lograr un posicionamiento en el imaginario de sus clientes, usuarios consumidores, comunidad, proveedores, gobierno, influenciados de opinión, ONG's, competencia, medio ambiente y otros públicos específicos con los que la empresa (por su origen y naturaleza) tenga relación (embajadas, entidades multilaterales, entre otros)⁵⁴

⁵⁴ La docente Sandra Arjuela Córdova (2011) de la Universidad Monte Ávila de Venezuela, es una especialista en Comunicación Corporativa a nivel Latinoamericano, la cual tiene una acertada concepción sobre el papel de la comunicación organizacional interna y externa con enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa, la cual denota el doble sentido que implica el intercambio, dialogo y la construcción de una cultura social, donde la RSC se convierte en un valor organizacional, que se proyecta en su

5.6. El desarrollo del capítulo con diseño metodológico, resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones

El capítulo cuarto está basado en los principios de la comunicación social con responsabilidad social corporativa, la cual está enganchada con los públicos de interés, generando un triple rol: (Empresa – sociedad – Estado), aplicando una comunicación con RSC, da como resultado una comunicación con identidad, se fortalece la imagen corporativa, y aumenta la reputación organizacional. Análisis, para la comunicación con responsabilidad social corporativa, se juntan los grupos de interés o stakeholder a fin de lograr un entendimiento más global y profundo de la dinámica comunicacional a nivel interno y externo, así como de la organización con su entorno. Conclusiones: La comunicación corporativa, está basada en la concientización de todos los servidores y trabajadores deben trabajar en equipo con objetivos estratégicos y alineados a la misión, la visión y valores institucionales, dejando a un lado los problemas normales como personas, que podrían estar afectando el desarrollo sustentable y sostenible de la organización. Recomendaciones: Es necesario que la organización trate de aplicar las estrategias de la comunicación empresarial para salir del empañamiento.

entorno para generar bienestar y progreso entre los públicos.

www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/comunicacion_gestion.pdf

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Durante la ejecución del trabajo de fin de maestría se pudo encontrar varios aspectos muy relevantes, fortalezas y debilidades de la entidad investigada que a continuación visualizo:

- La Gobernación de Zamora Chinchipe posee una cadena de valor institucional con estructura de gestión organizacional por procesos (proceso gobernante, proceso habilitante de asesoría, proceso operativos de control, y procesos de apoyo), y cada uno de los procesos con su respectivo líder y con objetivos claros para entregar productos y servicios de calidad a los clientes internos y externos.
- Posee una estructura de responsabilidad social corporativa en aplicación a las tres dimensiones, tanto en lo social, medio ambiental y gestión con propuestas prácticas, entre otros en lo social la propuesta de la construcción de una guardería infantil Caminitos de Luz para los y las servidoras públicas de la entidad; en lo ambiental la ejecución de un sistema de reciclaje de la basura y ayudar a reducir el calentamiento global de la tierra; y, a través de la gestión de la unidad de planificación se presentó al representante del ejecutivo en la Provincia un perfil de proyecto Bono Amazónico mensual de 1000,00 USD a todos/as las y los trabajadores por cuanto nuestra provincia se encuentra las principales reservas de oro, plata y cobre del país.
- Se diseñó un nuevo modelo de gestión organizacional, con la siguiente fórmula cualitativa: Empleados laborando en equipos con objetivos claros + Autoridades liderando procesos de mejoras y comunicación estratégica + Capital humano aportan conocimiento e innovación = Desarrollo organizacional.
- Las principales debilidades de la entidad se pudo visualizar en el estudio de campo de la encuesta sobre la cultura y clima organizacional, en la cual se determinó el vacío de conocimientos mantenido por la unidad de talento humano en la importancia del bienestar de los servidores y trabajadores, y que inciden en el grado de productividad de las y los colaboradores.
- La nula motivación y recompensa por los logros alcanzados por las servidoras y servidores hace que impacten negativamente en la gobernanza de la organización.

- La Gobernación como entidad pública del ejecutivo mantiene su fortaleza en el seguimiento y monitoreo en territorio de la Provincia de las principales mega obras civiles que se están construyendo con las regalías anticipadas de los proyectos mineros Fruta del Norte y Mirador, a través del sistema Gobierno por Resultados GPR.

6.2. Recomendaciones

- a) La Gobernación de Zamora Chinchipe queda con estudios e investigaciones en cultura y clima organización, que se deberá implementar un plan de mejoras con un impacto en los servidoras/, para el bienestar de la población objetivo.
- b) Las dimensiones de la RSC en lo social, económico y ambiental queda diseñado el Triple Beneficio para los Grupos de Interés Stakeholders, para su ejecución a mediano plazo, haciendo falta únicamente la gestión positiva de la Autoridad Máxima de la organización.
- c) Está realizado el análisis y sistematización de las Herramientas para la Responsabilidad Social y recomendado para la Unidad de Talento Humano realice la respectiva sociabilización del tema y sacarle mayor provecho para una positiva gerencia en la Gobernación.
- d) Queda diseñada la Construcción de la Responsabilidad Social de la Gobernación de Zamora Chinchipe, documento básico para poder incidir de forma estratégica en la mejora de la calidad de vida de los grupos de interés interno y externo, y que conllevan a un desarrollo sustentable de la organización.
- e) Se debe aplicar la comunicación estratégica enfocada a la consolidación de la misión, la visión, valores institucionales, como motor para motivar, informar, generar sentido de pertenencia y lograr cambios en la cultura desde la RSE, promoviendo la inclusión de la ética, la divulgación de los modelos y apropiación de prácticas para llegar a ser socialmente responsables.

- f) La organización debe entrar en el proceso de entender que somos servidores públicos y además de entregar productos y servicios de calidad a satisfacción de los usuarios, también se transmite a la comunidad confianza y credibilidad.
- g) Se debe tomar en cuenta de la importancia del clima organizacional, como la toma de una radiografía del corazón de la organización y su incidencia directa en la aptitud de los servidores/as.
- h) Contratar una consultoría para que realicen un plan de mejoras en el área de cultura organizacional y aplicar con políticas y acciones para fortalecer la imagen, la reputación por ende la competitividad de la entidad.
- i) Sin una estrategia comunicacional, sería poner una venda en los ojos de los servidores/as públicos, los stakeholder, y su entorno, está en manos de los líderes de equipo conversar con las personas que se oponen a los cambios para conducirlos a la meta con objetivos claros.
- j) Las debilidades encontradas en la investigación, entre otros: inestabilidad laboral por cuanto al personal nuevo se les contrata únicamente un año, y máximo dos años y quedan en la desocupación laboral.
- k) Amenazas, entre otros: Existe inseguridad jurídica, porque estamos siendo gobernados con normativa cambiante a través de Decretos Ejecutivos y Acuerdos Ministeriales.
- l) Las oportunidades y las fortalezas se deberá mantenerlas y en algunos casos evolucionar e innovar.

BIBLIOGRAFÍA

Alemán, J., Huerta, S., Mariño, J., Zirena, P., Rodríguez, I. (2013). *Curso RSC, Modelo Empresarial. Diapositivas No. 5 - 7, 12, 15.*

Correa, K. (2013). *500 Mayores empresas del Ecuador. Revista Vistazo No. 1106*

Asamblea Nacional (2008). **Constitución República del Ecuador**
<http://www.utelvt.edu.ec/NuevaConstitucion.pdf>

Dueñas, R. (2011). **Empresas y negocios Ecuador. www.ekosnegocios.com**

García, F. (2012) *Responsabilidad Social Corporativa. Libros profesionales de empresa. Pag. 171.*

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Interior. **R.O No. 110, del 17 diciembre del 2010**

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra. Ed.). México D.F. Elsevier Editora Ltda.

Gleipi, G. (2008)
www.facillectura.es/documentos_Declaración_Universal_Derechos_Humanos_FL.pdf.

Navarro, F. (2009). *Responsabilidad social corporativa. Libros profesionales de empresa. Pág. 48 – 173.*

Normas ISO 26000 www.discovering_iso_26000-es.pdf, **Organización Internacional de Estandarización**

Nueva Norma ISO 26000 – 2010 *Guía de Responsabilidad Social*
<http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>. **Pág. 3 – 8.**

Perezoso, G. (2013). *El Clima y Cultura Organizacional*. Universidad Nacional Abierta de Venezuela, modalidad abierta y distancia. Pág. 3

Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. Traducción y producción Creaciones Gráficas Canigó. SL, Impresión en España.

Pozo, E. (2013). *Cambio cultural y sostenibilidad institucional*. EDILOJA CIA. LTDA. Universidad Particular de Loja, Texto Guía, pág. 6, 44.

Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013 <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013/>

Mapeo de Promotores de RSC en América Latina <http://www.mapeo-rse.info/promotor/world-business-council-sustainable-development-wbcspd>.

http://www.oocities.org/mx/asci_infgral/Libros/T_005.pdf. *Clima Organizacional*, pág. 5

www.unsa.edu.pe/maestrias/conv_posgradoadministracion.pdf. Pág. 4,12,

www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000.pdf. Pág. 2

Rendición de Cuentas <http://www.cpccs.gob.ec/?mod=rendicion>

Código de Ética de la Función Ejecutiva http://www.policiaecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/codigo_Etica_BV.pdf

<http://www.accionrse.cl/uploads/files/Gu%C3%ADa%20para%20la%20Empresa%20Ambientalmente%20Sustentable.pdf>

www.accionrse/ambientalmente_sustentable.pdf.

Lectura fácil Derechos Humanos. Fundación Alternativa.

www.facillectura.es/documentos_Declaración_Universal_Derechos_Humanos.

Registro Oficial No. 797 del 2º de septiembre del 2012. *Ley para la Defensa de Derechos Laborables*.

Resolución No. 434 del 8 de noviembre del 2012

http://huella-ecologica.ambiente.gob.ec/calculadora_personal.php

Punto verde **www.mae.gob.ec/punto_ecologico.pdf**.

www.redceres.org/?til=7

Steele, R. (2012). *¿Qué es la Norma ISO 26000 Responsabilidad Social RS?*. Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. [Intro26000.pdf](#).

[www.rs26000-2010.pdf](#). **Guía de Responsabilidad Social**: Primera Edición Noviembre 01 de 2010

Sandra Orjuela, C. (2011).

http://correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/comunicacion_gestion.pdf. Pág. **139,144,147**.

Ward, H. *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility*: Taking stocks. Banco Mundial, enero 2004

<http://www.slideshare.net/espaeespol/norma-iso-26000-de-responsabilidad-social-en-ecuador>

www.icontec.org *La calidad nuestro estilo de vida.*

www.eoi.es, Logo Responsabilidad Social Corporativa

www.accionrse.cl, Modelo de Desarrollo Sustentable.

www.accionrse.cl diapositiva 13 Jorge pozo (2012).

<http://www.slideshare.net/espaeespol/norma-iso-26000-de-responsabilidad-social-en-ecuador>, Integrando la Responsabilidad Social a través de la organización.

www.icontec.org, la calidad nuestro estilo de vida, Relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad.

[www.discovering_iso26000-es.pdf.](#), Responsabilidad Social 7 Materias Fundamentales.

[www.rs26000-2010.pdf.](#), Principios de Responsabilidad Social.

Anexo “A”

GOBERNACIÓN DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE								
Pulso al clima organizacional								
<p><i>La Universidad Técnica Particular de Loja, la Escuela de Administración de Empresas, en la Maestría en Gestión y Desarrollo Social, solicita a usted se digne responder con responsabilidad la siguiente encuesta para determinar el clima organizacional de la Gobernación de la provincia de Zamora Chinchipe.</i></p>								
<p>OBJETIVO: Analizar y mejorar el grado de satisfacción laboral que perciben las servidoras y servidores públicos de la Gobernación Zamora Chinchipe; así, como lograr impactar en los 87 personas que laboran en la organización, y mejorando la sinergia del trabajo en equipo, e individual.</p>								
ILUSTRACIÓN GENERAL								
<p>* Lea detenidamente las preguntas y marque con una X, la opción más conveniente. Sólo realizar una sola respuesta por cada ítem.</p>								
A.- Ayúdenos a mejorar			Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo	No aplicable
1.- Nivel de compromiso de la organización donde trabaja:	1	Tengo conocimiento de la misión, la visión y los valores institucionales						
	2	Estoy satisfecho con mi trayectoria dentro de la Gobernación de Zamora Chinchipe						
	3	Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución						

	4	Estoy consciente que mi aporte es significativo para la institución						
	5	Considero a la institución como algo mío, como algo propio						
2.- Ergonomía y condiciones ambientales	1	Tengo suficiente luz en mi sitio de trabajo						
	2	Mi sitio de trabajo me resulta cómodo						
	3	La temperatura es la adecuada en mi sitio de trabajo						
	4	El nivel de ruido es soportable						
	5	Los baños están bien limpios						
	6	Mi computador funciona a una velocidad adecuada						
	7	El lugar donde me siento a trabajar me resulta cómodo						
	8	Mi pantalla del computador está a la altura adecuada						
	9	Tengo espacio suficiente para desarrollar mis actividades en mi puesto de trabajo						
	10	Las exigencias en el puesto están acorde con mi capacidad como servidor/ a público						

	11	Tengo los materiales e insumos necesarios para realizar mi trabajo						
3.- En la institución donde trabajo tengo la sensación interior	1	Tengo la suficiente capacidad de iniciativa en mi trabajo						
	2	Tengo la suficiente autonomía en mi trabajo						
	3	Mis ideas son tomadas en cuenta por mi jefe inmediato						
	4	Mi trabajo es lo suficientemente variado						
	5	La carga de trabajo que tengo en mi puesto es equitativo en relación a mis compañeros						
4. Mi puesto en la institución está acorde a mi capacidad	1	Está en relación con la experiencia que poseo						
	2	Está en relación a mi formación académica						
	3	Está lo suficientemente valorado						
	4	Requiere mayor formación y capacitación y estoy dispuesto a obtenerla						
	5	Estoy de acuerdo que exista rotación de puestos dentro de la organización						
5. Interacción del puesto con mis compañeros	1.	Mi puesto exige trabajo en equipo con otras áreas						
	2.	Existe el compromiso de mis compañeros para el						

		cumplimiento de objetivos institucionales							
	3.	Las actividades que realizo con los procesos de otras áreas impactan de manera positiva							
	4.	Considero que las actividades que desempeño no estan acordes al puesto							
	5.	Existe comunicación efectiva entre el jefe inmediato y usted							
	6.	Si existe inconvenientes dentro de sus actividades comunica a tiempo a su jefe inmediato							
	7.	Las Dependencias con que interactúa le comunican de manera oportuna los insumos necesarios para su trabajo							
	8.	Su percepción del grado de satisfacción del cliente interno y externo es (bueno o excelente)							
B.- Compañeros, jefes y superiores			Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo	No aplicable	
6.- Compañeros/as y amigos de trabajo	1	Me llevo bien con mis compañeros							
	2	Mis compañeros me han apoyado y ayudado cuando lo he requerido							
	3	Estoy dispuesto a colaborar cuando mis compañeros necesitan							
	3	Considero que tengo en mi entorno amigos entre mis compañeros							

	4	Trabajo en equipo con mis compañeros						
	5	Tengo un buen nivel de comunicación con mis compañeros						
	6	Considero que la distribución de cargas de trabajo a mis compañeros son equitativas						
	7	Entre mis compañeros de equipo de trabajo existe un líder						
7.- El Gobernador de la Provincia	1	El Gobernador es amable						
	2	Considero adecuado el nivel de exigencia por parte del Gobernador						
	3	Considero que el Gobernador es comunicativo						
	4	Considero que el Gobernador posee características de líder						
	5	Promueve el Gobernador el trabajo en equipo						
	6	Considero que el Gobernador es justo						
	7	Creo que existe buena comunicación de arriba hacia abajo es decir de Gobernador a los servidores/ os públicos						
	8	Creo que existe buena comunicación de abajo hacia arriba es decir de servidor/ a público con el Gobernador						

	9	El Gobernador escucha las opiniones y sugerencias						
7.- El o La Jefa Política del cantón...	1	El Jefe/ a Política tiene buenas relaciones interpersonales						
	2	Considero adecuado el nivel de exigencia por parte del Jefe/ a Política						
	3	Considero que el Jefe/ a Política es comunicativa						
	4	Considero que el Jefe/ a Política posee características de lideresa						
	5	Promueve el Jefe/ a Política el trabajo en equipo						
	6	Considero que el Jefe/ a Política es justo						
	7	Creo que existe buena comunicación de arriba hacia abajo es decir del Jefe/ a Política a servidor público						
	8	Creo que existe buena comunicación de abajo hacia arriba es decir de servidor/ a público con el Jefe/ a Política						
	9	El Jefe/ a Política tiene conocimiento y dominio en el puesto						
	10	El Jefe/ a Política cantonal escucha las opiniones y sugerencias						

8.- Los Jefes Departamentales

1	Mi jefe departamental tiene buenas relaciones interpersonales						
2	Considero adecuado el nivel de exigencia por parte de mi jefe						
3	Considero que mi jefe es comunicativo						
4	Considero que mi jefe posee características de líder						
5	Promueve mi jefe el trabajo en equipo						
6	Considero que mi jefe es justo						
7	Creo que existe buena comunicación de arriba hacia abajo es decir de jefe departamental a miembros de equipo de trabajo						
8	Creo que existe buena comunicación de abajo hacia arriba es decir de miembros de equipo de trabajo a jefe departamental						
9	El jefe departamental tiene conocimiento y dominio en el puesto						
10	Mi jefe o superior escucha las opiniones y sugerencias						

Calificar a las áreas el servicio, la eficiencia y la eficacia, donde 1 es la menor y 5 la mayor calificación

Servicio = Es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades

Eficiencia = Uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado

Efectividad = Habilidad para alcanzar los objetivos institucionales mediante la Toma de Decisiones

Evalué el servicio, la eficiencia y la Efectividad (calificación del 1 al 5)		Servicio	Eficiencia	Efectividad
PERSONAL DE FUNCIONARIOS DE LA ORGANIZACIÓN	Despacho del Gobernador de Zamora Chinchipe			
	Jefatura Política			
	Intendencia General de Policía			
	Comisaría Nacional de Policía			
	Tenencias Políticas			
	Unidad de Asesoría Jurídica			
	Unidad de Planificador y Compras Públicas			
	Unidad de Comunicación Social			

	Secretaría General						
	Jefatura de Transportes y Gestión de Riesgos						
	Unidad Financiera						
	Unidad de Talento Humano						
	Unidad de Seguridad Ciudadana						
	Oficina de Guardalmacén						
	Unidad Tecnología de la comunicación y la información						
	Oficina Asistente del Gobernador						
	Asistentes del Secretario General						
	Choferes administrativos						
	Auxiliares de Servicios						
D.- Reconocimiento y Remuneración		Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo	No aplicable
Reconocimiento	1	Considero que realizo un trabajo útil para la institución?					

	2	Tengo un cierto nivel de seguridad en mi trabajo, de cara al futuro?							
	3	Espero una promoción laboral basada en resultados?							
	4	Creo que la institución trata por igual a todos lo(a)s servidores (as)?							
	5	Se me reconoce (entrega de certificación, reconocimiento en reunión de trabajo, en cartelera, correo interno, intranet, capacitación, becas) los logros obtenidos y aportes junto con el equipo de trabajo							
	6	Creo que la institución brinda a todos oportunidades de superación?							
F.- Remuneración			Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo	No aplicable	
12.- Remuneración	1	¿Considero que mi trabajo está bien remunerado (en base a las actividades y responsabilidad del puesto)?							
	2	¿Considero que mi remuneración satisface las necesidades personales y familiares?							
	3	¿Mi remuneración es competitiva comparado con el de otras instituciones públicas?							
	4	¿Mi remuneración es equitativa comparada con puestos similares dentro de la institución?							

	5	¿Creo que la calidad de mi desempeño debe ser considerada en la revisión de mi puesto?							
E.- Talento Humano			Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo	No aplicable	
13.- Capacitación	1	He recibido capacitación para cumplir a cabalidad mi trabajo en el último año							
	2	Necesito capacitarme en un área específica							
	3	La capacitación que recibo están enfocadas al puesto y a fortalecer mis competencias							
	4	La capacitación brinda oportunidades a todos los miembros de equipo de trabajo de manera equitativa							
	5	Dispongo de tiempo suficiente fuera del horario de trabajo para capacitarme							
	6	Considero que dispongo de destrezas y habilidades para desarrollar mi trabajo							
14.- Percepción de lo que pienso de los funcionarios			Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo	No aplicable	
En general, me siento satisfecho con el Gobernador actual									
Me siento satisfecho con el actual la Jefa Política									
Me siento satisfecho con el/la actual Jefe Departamental									

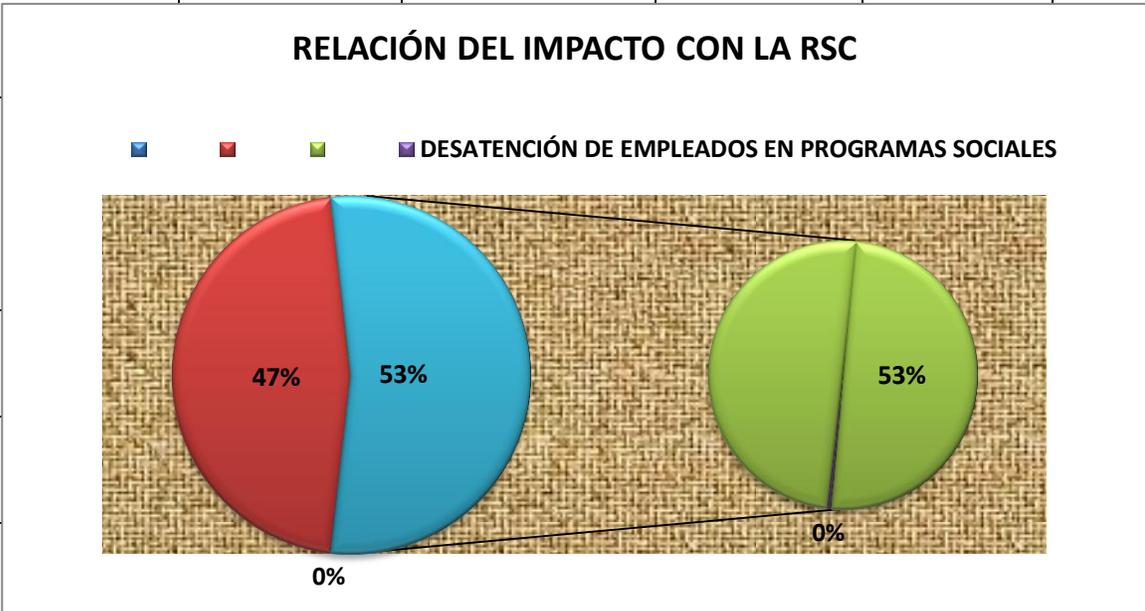
Me siento satisfecho con el actual Analista de Recursos Financieros						
Me siento satisfecho con el actual Secretario General						
Me siento satisfecho con el actual Intendente General de Policía						
Me siento satisfecho con el actual Comisario Nacional de Policía						
Me siento satisfecho con el actual Jefe Departamental						
Me siento satisfecho con la actual Analista de Talento Humano						
Me siento satisfecho con el actual Analista de Planificación						
Me siento satisfecho con el actual la Administradora del Edificio						
Me siento satisfecho con el actual Gestor de Seguridad Ciudadana						
Me siento satisfecho con el actual Gestor de Gestión Integral de Gestión de Riesgos						
Me siento satisfecho con el actual Jefe de Transportes						
15.- Anote algunas sugerencias que ayuden a mejorar el clima organizacional						
Escriba aquí:						

	16.- Señale la dependencia en que usted labora
1. Despacho del Gobernador	
2. Jefatura Política	
3. Intendencia General de Policía	
4. Comisaría Nacional de Policía	
5. Tenencia Política	
6. Unidad de Asesoría Jurídica	
7. Unidad de Planificación Estratégica	
8. Unidad de Comunicación Social	
9. Secretaría General	
10. Unidad de Talento Humano	
11. Unidad Financiera	
12. Unidad de Seguridad Ciudadana	
13. Unidad de Gestión de Riesgos	

14. Unidad de Tecnología de la Comunidad e Información TAC	
15. Unidad de Compras Públicas	
16. Unidad de Análisis de Conflictos	
17. Oficina de Pasaportes	
18.- Jefatura de Transportes	
17.- A qué proceso pertenece usted	
1. PROCESO GOBERNANTE (Despacho, Secretaría General, y Asistentes)	
2. PROCESO PRINCIPAL (Asesoría Jurídica, Planificación, y Comunicación Social)	
3. PROCESO DE APOYO (Talento humano, financiero, tecnología información)	
4. PROCESO AGREAGADOR VALOR (Jefaturas y tenencias políticas)	
5. PROCESO CONTROL Y CONTRAVENCIONES (Intendencia, y comisarías)	

Formato de la encuesta sobre el clima organizacional

		HOMBRES	MUJERES		
		49	38	87	
		56,32	43,68	100,00	
DESATENCIÓN DE EMPLEADOS EN PROGRAMAS SOCIALES		0,20	0,20	0,20	



CUADRO No. 24 Fuente: Héctor Peña Gómez

INTERPRETACIÓN: El 56,32% de hombres que laboran en la Gobernación de Zamora Chinchipe, apenas el 0,20% tiene cobertura en programas sociales. El 43,68% de mujeres apenas el 0,20 están cubiertas con programas sociales.

NIVEL INSTRUCCIÓN					
SUPERIOR	SERVIDORAS/ AS	PORCENTAJE			
Tercer nivel	32	36,78			
Cuarto nivel (Diplomado)	3	3,45			
Tecnólogos	1	1,15			
Bachilleres	42	48,28			
Primaria	9	10,34			
TOTAL	87	100,00			
Tema:	Desatención a los empleados en programas económicos				
Objetivo:	Conocer los proyectos económicos para los empleados				
Diseño:	Construcción de un indicador				
Proyectos y programas económicos: relación entre el número de recursos invertidos y el número de presupuesto.					
	13050				

$$\frac{13050}{133050} \times 100$$

	0,0981				
		NIVEL INSTRUCCIÓN			
		SUPERIOR	SERVIDORAS/ AS	PORCENTAJE	PROG. ECONÓMICO
		Tercer nivel	32	36,78	0,0981
		Cuarto nivel (Diplomado)	3	3,45	0,0981
		Tecnólogos	1	1,15	0,0981
		Bachilleres	42	48,28	0,0981
		Primaria	9	10,34	0,0981
		TOTAL	87	100,00	0,0981
DESATENCIÓN EMPLEADOS EN PROGRAMAS ECONÓMICOS					
	CUADRO No. 25 Fuente: Propia del Maestrante				



El nivel de instrucción de Tercer Nivel llega al 36,78%, los de Cuarto Nivel el 3,45%, los Tecnólogos el 1,15%, los bachilleres el 48,28%, y la primaria el 10,34%, y todos estos servidores/ as no están inmersos en programas económicos.

		EDAD POR DEPENDENCIAS Y UNIDADES			
		Despacho	43		
		Intendencia	47		
		Comisarías	35		
		Jefaturas Políticas	39		
		Tenencias Políticas	36		
		Pasaportes	59		
		Comunicación	33		
		Talento humano	45		
		Financiero	48		
		Planificación	47		
		PROMEDIO AÑOS	43,2		

Tema:	Desatención a los empleados en programas ambientales				
Objetivo:	Conocer los proyectos ambientales para los empleados				
Diseño:	Construcción de un indicador				
Proyectos y programas ambientales: relación entre el número de empleados beneficiados, y el número de programas ejecutados.					
	$= \frac{21750}{1330500} \times 100$				
	0,0658				
		EDAD POR DEPENDENCIAS Y UNIDADES			
		Despacho	43	0,0658	
		Intendencia	47	0,0658	
		Comisarías	35	0,0658	
		Jefaturas Políticas	39	0,0658	
		Tenencias Políticas	36	0,0658	

- Cuadro No. 2 Mapa Planificación Estratégica FUENTE: Idalberto Chiavenato. Pág. 15
- Cuadro No. 3 Planificación estratégica FUENTE: Idalberto Chiavenato. Pág. 16
- Cuadro No. 4 Tipos de interés y partes interesadas FUENTE: Fernando Navarro (2010). Pág. 34
- Cuadro No. 5 Triple beneficio de los grupos de interés FUENTE: Dr. Jorge Pozo (2012). Pág. 36
- Cuadro No. 6 Herramientas de la responsabilidad social empresarial FUENTE: Jorge Pozo (2012). Pág. 38
- Cuadro No. 7 Responsabilidad social corporativa y balance social FUENTE: Alexandra Jaramillo León. Pág. 54
- Cuadro No. 8 Proceso de la línea base población objetivo FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 64.
- Cuadro No. 9 Rol del sector público RSC FUENTE: Ward H. Pág. 78
- Cuadro No. 10 Diez principios básicos del Pacto Mundial FUENTE: Fernando Navarro. Pág. 82
- Cuadro No. 11 Objetivos de desarrollo del milenio FUENTE: Fernando Navarro. Pág. 86
- Cuadro No. 12 Siete materias de responsabilidad social FUENTE: www.rs26000_2010.pdf. Pág. 89
- Cuadro No. 13 Principios RSC FUENTE: www.rs26000_2010.pdf. Pág. 94
- Cuadro No. 14 Análisis y sistematización resultados. Fuente Héctor Peña Gómez. Pág. 116

Tablas:

- Tabla No. 1 Ejecución del presupuesto. Fuente: Unidad Planificación. Pág. 29

Tabla No. 2 Levantamiento línea base de la población objetivo, servidores por género FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 65

Tabla No. 3 Estabilidad laboral FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 65

Tabla No. 4 Nivel de instrucción FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 66

Tabla No. 5 Edad por dependencias FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 67

Tabla No. 6 Identidad FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 68

Tabla No. 7 Estabilidad laboral FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 68

Tabla No. 8 Compromiso con la organización FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 102

Tabla No. 9 Ergonomía y condiciones ambientales FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 103

Tabla No. 10 Percepción sobre mi trabajo FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 104

Tabla No. 11 Mi puesto está acorde a mi capacitación FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 105

Tabla No. 12 Relación del puesto con mis compañeros FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 106. Pág. 106

Tabla No. 13 Relación con jefes y superiores FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 107

Tabla No. 14 Aptitud del Gobernador FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 108

Tabla No. 15 Aptitud de los jefes políticos FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 109

Tabla No. 16 Aptitud de los jefes departamentales FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 110

Tabla No. 17 Evaluación a las dependencias y unidades administrativas FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 111

Tabla No. 18 Reconocimiento y remuneración FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 112

Tabla No. 19 Remuneración FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 113

Tabla No. 20 Unidad de Talento Humano FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 114

Tabla No. 21 Evaluación funcionarios FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 115

Figuras:

Figura No. 1 Datos de competencias de los talentos humanos FUENTE: Idalberto Chiavenato.
Pág. 17

Figura No. 2 Logotipo de responsabilidad social corporativa FUENTE: www.eoi.es Pág. 30

Figura No. 3 Modelo de desarrollo sustentable FUENTE: www.accionrse.cl Pág. 44

Figura No. 4 Responsabilidad social corporativa FUENTE: MSc. Jorge Pozo diapositiva 13. Pág.
55

Figura No. 5 Diseño desarrollo organizacional FUENTE: Héctor Peña Gómez. Pág. 62