



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Propuesta de un Modelo de Gestión con Responsabilidad Social
Empresarial en la Compañía HUMANA S.A. de la ciudad de Quito.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Godoy Flores, Teresa Del Carmen

DIRECTOR: Flores Flores, José Luis, MBA.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO – CARCELÉN

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Ingeniero.

José Luis Flores Flores

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Propuesta de un Modelo de Gestión con Responsabilidad Social Empresarial en la Compañía HUMANA S.A. de la ciudad de Quito realizado por Teresa Del Carmen Godoy Flores, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre de 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y DECLARACIÓN DE DERECHOS

“Yo Teresa Del Carmen Godoy Flores declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Propuesta de un Modelo de Gestión con Responsabilidad Social Empresarial en la Compañía HUMANA S.A. de la ciudad de Quito, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo el Mgs. José Luis Flores Flores. director 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, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, 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 textualmente 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 el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Teresa Del Carmen Godoy Flores

Cédula: 1716216401

DEDICATORIA

A mi querido esposo Javier que ha sabido ser un compañero maravilloso en esta aventura llamada vida, que con su apoyo he logrado cumplir una más de mis metas.

A mi precioso Sebas que cada día me enseña que con uno de sus besos el peor de mis días se arregla y que cada día me enseña a ser mamá.

A mi familia Godoy Flores por acompañarme en el tren de mi vida y llenarme de amor, por ustedes soy quien soy.

Teresa Godoy

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus infinitas bendiciones derramadas cada día.

A mis dos amados, mi esposo y mi hijo por la paciencia y apoyo durante este trayecto.

A mis padres por toda la ayuda que me dan a diario con mi hijo y por todas sus enseñanzas.

Un agradecimiento especial a mi Director de Tesis Ing. José Luis Flores que me ha orientado, apoyado y corregido en este proceso, gracias por su ayuda y dedicación para terminar mi objetivo.

A todo el personal de HUMANA S.A., esta gran empresa de la que orgullosamente formo parte.

Teresa Godoy

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y DECLARACIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 Título del proyecto	5
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	6
1.5 Alcance.....	7
1.6 Hipótesis de trabajo	7
1.7 Resultados esperados	7
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Responsabilidad Social Empresarial: Antecedentes y generalidades	9
2.2 Responsabilidad Social Empresarial: Definición	12
2.3 Principios básicos de la RSE	17
2.4 Entorno de la RSE	18
2.5 Herramientas de Gestión de la RSE en América Latina.....	20
3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	24
3.1 Tipo de investigación	25
3.2 Método de investigación	25
3.3 Técnicas de investigación.....	25
3.4 Fuentes de información	25
3.5 Antecedentes de la empresa	26
3.6 Tabulación de la información	30
3.7 Presentación de resultados	32
4. MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN HUMANA S.A.	86
4.1 Presentación.....	87
4.2 Introducción	87
4.3 Objetivos del Modelo	88
4.4 Términos y definiciones	89
4.5 Nuestra Empresa.....	90
4.6 Estructura Organizacional.....	93

4.7 Estrategia De Responsabilidad Social En Humana S.A.....	100
4.8 Estrategias para cumplir con los siete principios de RSE en HUMANA.	100
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS.....	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas de la responsabilidad social de la empresa.....	10
Figura 2. Dimensiones del TBL.....	11
Figura 3. Visión esquemática de la Norma ISO 26000.....	17
Figura 4. Principios básicos de la RSE	18
Figura 5. <i>Stakeholders</i>	19
Figura 6. Filosofía de HUMANA S.A.	27
Figura 7. Líneas de Negocio.....	28
Figura 8. Organigrama estructural	29
Figura 9. Publicación de reportes de sostenibilidad	33
Figura 10. Difusión de reportes de sostenibilidad.....	34
Figura 11. Conocimiento de memoria de sostenibilidad	34
Figura 12. Incentivos a evaluación de memoria	35
Figura 13. Acciones a observaciones a reportes sociales.....	36
Figura 14. Evidencia de acciones	36
Figura 15. Revelación de información.....	37
Figura 16. Accesibilidad de información.....	38
Figura 17. Difusión de normas de evaluación	38
Figura 18. Evidencias de comportamiento basado en valores	39
Figura 19. Identificación de valores.....	40
Figura 20. Conocimiento de principios	40
Figura 21. Evidencia de práctica de valores.....	41
Figura 22. Código de ética.....	42
Figura 23. Intervención en la elaboración del código de ética	42
Figura 24. Identificación de Grupos de interés	43
Figura 25. Metodología diálogo grupos de interés	44
Figura 26. Evaluaciones de impacto en grupos de interés.	44
Figura 27. Registros de relación con grupos de interés	45
Figura 28. Evaluación periódica de avances.....	45
Figura 29. Consideración de diálogo con los grupos de interés	46
Figura 30. Cumplimiento requisitos legales.....	47
Figura 31. Metodología cumplimiento marco legal	48
Figura 32. Conocimiento de obligaciones legales	48
Figura 33. Revisión de grado de cumplimiento marco legal	49
Figura 34. Identificación leyes ambientales.....	50
Figura 35. Respeto normativa internacional de comportamiento.....	50
Figura 36. Preserva coherencia en normativa de comportamiento.....	51
Figura 37. Accesibilidad normativa Derechos Humanos	52
Figura 38. Responsable divulgación DDHH	52
Figura 39. Procedimiento vulnerabilidad DDHH	53
Figura 40. Publicación de reportes de sostenibilidad	54
Figura 41. Difusión de reportes de sostenibilidad.....	55
Figura 42. Conocimiento de memoria de sostenibilidad	56
Figura 43. Incentivos a evaluación de memoria	57
Figura 44. Acciones a observaciones a reportes sociales.....	58
Figura 45. Evidencia de acciones	59
Figura 46. Revelación de información.....	60
Figura 47. Accesibilidad de información.....	61
Figura 48. Difusión de normas de evaluación	62
Figura 49. Evidencias de comportamiento basado en valores	63
Figura 50. Identificación de valores.....	64

Figura 51. Conocimiento de principios	65
Figura 52. Evidencia de práctica de valores.....	66
Figura 53. Código de ética.....	67
Figura 54. Intervención en la elaboración del código de ética	68
Figura 55. Identificación de Grupos de interés	69
Figura 56. Metodología diálogo grupos de interés	70
Figura 57. Evaluaciones de impacto en grupos de interés	71
Figura 58. Registros de relación con grupos de interés	72
Figura 59. Evaluación periódica de avances.....	73
Figura 60. Consideración de diálogo con los grupos de interés	74
Figura 61. Cumplimiento requisitos legales.....	75
Figura 62. Metodología cumplimiento marco legal	76
Figura 63. Conocimiento de obligaciones legales	77
Figura 64. Revisión de grado de cumplimiento marco legal	78
Figura 65. Identificación leyes ambientales.....	79
Figura 66. Respeto normativa internacional de comportamiento.....	80
Figura 67. Preserva coherencia en normativa de comportamiento.....	81
Figura 68. Accesibilidad normativa Derechos Humanos	82
Figura 69. Responsable divulgación DDHH	83
Figura 70. Procedimiento vulnerabilidad DDHH	84
Figura 71. Cumplimiento Principios de RSE	85
Figura 72. Valores Organizacionales HUMANA S.A.	92
Figura 73. Nuevo Organigrama de la compañía.....	93
Figura 74. Plan de acción. Principio RSE: Rendición de cuentas.....	103
Figura 75. Plan de acción. Principio RSE: Transparencia	104
Figura 76. Plan de acción. Principio RSE: Comportamiento ético	105
Figura 77. Plan de acción. Principio RSE: Respeto a los intereses de los grupos de interés.	106
Figura 78. Plan de acción. Principio RSE: Respeto al Principio de Legalidad	107
Figura 79. Plan de acción. Principio RSE: Respeto a la normativa internacional de comportamiento.....	108
Figura 80. Plan de acción. Principio RSE: Respeto a los Derechos Humanos.....	109
Figura 81. Resumen modelo de Gestión HUMANA S.A.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Niveles de acercamiento a la RSE.....	21
Tabla 2. Instrumentos de evaluación de la RSE: Principios.....	21
Tabla 3. Instrumentos de evaluación de la RSE: Instrumentos.....	22
Tabla 4. Instrumentos de evaluación de la RSE: Indicadores.....	23
Tabla 5. Encuestas Grupos de Interés Externos.....	31
Tabla 6. Entidades del Sistema Nacional De Salud.....	100
Tabla 7. Lineamiento de objetivos organizacionales con principios RSE.....	113

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo la realización de un análisis que permita determinar la existencia o no de un alineamiento entre estrategia empresarial y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa HUMANA S.A.

Adicional se define una propuesta en un modelo de gestión que sirva de orientación para lograr este alineamiento.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) consiste básicamente en conservar el éxito económico y obtener una ventaja competitiva creándose una buena reputación y ganándose la confianza de las personas que trabajan para la empresa. Los clientes quieren tener proveedores fiables reconocidos por la calidad de sus productos y servicios. Los proveedores desean vender a un cliente que compre de forma continuada y pague puntualmente. La comunidad desea saber que la empresa actúa de una forma social y medioambiental consecuente. Y, por último, los trabajadores desean estar en una empresa de la que puedan estar orgullosos y que valora su contribución. Por esto es importante que la compañía HUMANA S.A. involucre en sus objetivos estratégicos la Responsabilidad Social Empresarial considerando las afectaciones de sus actividades a sus grupos de interés.

Palabras claves: Responsabilidad Social, Grupos de Interés.

ABSTRACT

This research aims at conducting an analysis to determine the existence of an alignment between business strategy and practices Corporate Social Responsibility in HUMANA S.A.

Additional proposal defined a management model that provides guidance to achieve this alignment.

Corporate Social Responsibility (CSR) is basically to keep the economic success and gain competitive advantage creating a good reputation and gaining the trust of the people working for the company. Customers want to be recognized for the quality of its products and services reliable suppliers. Suppliers want to sell to a customer who continuously buy and pay on time. The community wants to know that the company acts in a socially and environmentally manner. And finally, the workers want to be in a company of which you can be proud of and values their contribution. Therefore it is important that the company HUMANA SA involved in its strategic objectives Corporate Social Responsibility considering the affectations of its activities to its *stakeholders*.

Keywords: Social Responsibility, *stakeholders*.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación consiste en presentar una propuesta de un modelo de gestión con Responsabilidad Social Empresarial en la Compañía HUMANA S.A. de la ciudad de Quito, este modelo de gestión le permitirá mejorar su competitividad.

El primer capítulo describe el planteamiento del proyecto, justificación, los principales objetivos, alcance, hipótesis de trabajo y los resultados esperados.

El segundo capítulo del trabajo presenta las generalidades de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tales como las diferentes conceptualizaciones, principios básicos, el entorno, herramientas de Gestión.

En el tercer capítulo se procede con el análisis del cumplimiento de los siete principios de la Responsabilidad Social que constan en la norma ISO 26000, para lo cual se utilizó la aplicación de encuestas que permiten llegar a conclusiones de dicho estudio.

En el cuarto capítulo se realiza la presentación de la propuesta de un Modelo de Gestión con Responsabilidad Social Empresarial en la compañía.

La investigación se realizó por medio de la aplicación de encuestas a los principales grupos de interés que son los empleados, clientes, proveedores y comunidad, de esta manera se logró identificar los principales puntos en los que la compañía debe enfocar sus esfuerzos y lograr el cumplimiento de los siete principios de la Responsabilidad Social Empresarial que constan en la Norma ISO26000.

Esta investigación es importante porque le permitirá a la compañía identificar como oportunidades de mejora los puntos cuya percepción es negativa.

Una vez evaluados los resultados de las encuestas se estableció la propuesta del modelo de Gestión en HUMANA S.A. implementar el modelo planteado para incrementar la satisfacción de sus grupos de interés y de esta manera mejorar su nivel de competitividad.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Título del proyecto

Propuesta de un Modelo de Gestión con Responsabilidad Social Empresarial en la Compañía HUMANA S.A. de la ciudad de Quito.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa privada es uno de los actores principales de la sociedad, tiene la capacidad de producir bienes y servicios, crea fuentes de trabajo, lo que permite generar desarrollo, pero se debe considerar que las actividades de la compañía no afecten negativamente a los sectores que de alguna manera se encuentran involucrados. Por esto es mandatorio el involucrar en las estrategias corporativas la Responsabilidad Social Empresarial, que puede agregar valor y generar una ventaja competitiva.

Según información de la Superintendencia de Compañías, en su publicación Mil Compañías, Ranking 2013 (Corte al 08/07/2014) existen 463 compañías de este ranking en la provincia de Pichincha, pero únicamente pocas empresas tienen políticas claras de Responsabilidad Social Empresarial, tales como: Pronaca, Holcim Ecuador, OCP Ecuador S.A., ITABSA, Corporación La Favorita, Difare. Estas empresas son el ejemplo de que involucrarse en Responsabilidad Social constituye una ventaja competitiva importante.

HUMANA S.A. es una empresa ecuatoriana que brinda servicios de medicina prepagada que actualmente no tiene una política definida respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, pero sus ejecutivos consideran que la organización debe aportar a su propia sostenibilidad, a la del conglomerado social y del medio ambiente, de una manera técnica y bien fundamentada.

Al no involucrar en sus objetivos estratégicos la Responsabilidad Social Empresarial, HUMANA S.A. ha presentado una percepción en su mayoría negativa por parte de sus grupos de interés. La presente investigación contribuye a identificar las acciones que HUMANA S.A. debe implementar para acoplarse a los principios de RSE de la Norma ISO 26000.

La Responsabilidad Social Empresarial debe considerarse como un modelo de gestión, en el cual se establezcan varios procesos, tales como: planificación, ejecución, monitoreo y finalmente, evaluación.

1.3 Justificación

Esta propuesta de investigación se fundamentó en la necesidad de entender de manera más amplia y profunda la realidad organizacional de la empresa HUMANA S.A. con relación a la práctica de Responsabilidad Social Empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial pretende un mejoramiento social, económico y ambiental para los actores del ámbito organizacional. Por consiguiente y para mejorar la percepción que los grupos de interés tienen de HUMANA es imperativo que se implemente el modelo de gestión planteado en la presente investigación, ya que el no considerar la RSE en las estrategias corporativas es perjudicial para la compañía.

HUMANA S.A. goza de un nivel de confianza y legitimidad relativamente bueno frente a los diferentes *stakeholders*, el mismo que puede mejorar al implementar el modelo propuesto.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Presentar una propuesta de un Modelo de Gestión con Responsabilidad Social Empresarial en la Compañía HUMANA S.A. de la ciudad de Quito.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la actuación socialmente responsable de la empresa HUMANA S.A. en la ciudad de Quito, mediante la Medición de la situación real de la empresa en RSE frente a los siete principios de la Norma ISO 26000.
- Diseñar la propuesta de un Modelo de Gestión con Responsabilidad Social Empresarial en la Compañía HUMANA S.A. de la ciudad de Quito.

- Resaltar la necesidad de contar con políticas de Responsabilidad Social Empresarial claras para guiar a las actividades de la empresa.

1.5 Alcance

El presente trabajo buscó determinar si la empresa HUMANA S.A. realiza sus actividades de medicina prepagada con políticas y normas de la Responsabilidad Social Empresarial en la ciudad de Quito, enfocándose en el cumplimiento de los siete principios de la Norma ISO 26000 y presentar una propuesta de un Modelo de Gestión con Responsabilidad Social Empresarial en la Compañía HUMANA S.A. de la ciudad de Quito.

1.6 Hipótesis de trabajo

La percepción negativa que tienen los diferentes *stakeholders* de la empresa HUMANA se debe a que dentro de los objetivos estratégicos no se toman en cuenta un modelo de gestión con responsabilidad social empresarial.

1.7 Resultados esperados

El presente trabajo busca los siguientes resultados:

- Establecer un marco teórico claro respecto a las definiciones de la Responsabilidad Social Empresarial.
- Conocer en qué medida sus grupos de interés perciben las acciones de HUMANA S.A. considerando el cumplimiento de los principios de la RSE.
- Diseñar un Modelo de Gestión con Responsabilidad Social Empresarial en la Compañía HUMANA S.A. de la ciudad de Quito.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Responsabilidad Social Empresarial: Antecedentes y generalidades

A inicios del siglo XX, algunos de los más famosos líderes industriales se convirtieron en grandes filántropos (entre los más conocidos destacan A. Carnegie, H. Ford y D. Rockefeller), al donar sumas importantes de dinero a distintas obras de caridad. Ya por 1920, este movimiento filantrópico comenzó a ser adoptado en distintas entidades, siendo ésta la primera expresión de responsabilidad social empresarial.

Bowen, H (1953), en su libro *Social Responsibilities of the Businessman*, se plantea por primera vez el cuestionamiento de las responsabilidades que los empresarios deben o no asumir, ya que las empresas provocan un impacto en la comunidad. Se plantea establecer políticas para regular este impacto.

Davis (1960) propuso que la responsabilidad social debe ser en la misma medida del impacto que provoca la empresa en la sociedad.

El premio nobel de economía, Friedman, M (1962) en la misma década, cuestionó la responsabilidad social afirmando que los directivos buscan únicamente aumentar sus beneficios y señaló como irresponsable el gasto de dinero en acciones no relacionadas con el manejo del negocio.

Sethi (1975) propuso un esquema de tres etapas en función de las obligaciones y responsabilidades que la empresa tiene y que va integrando en su operación. A continuación se presentan estas etapas:

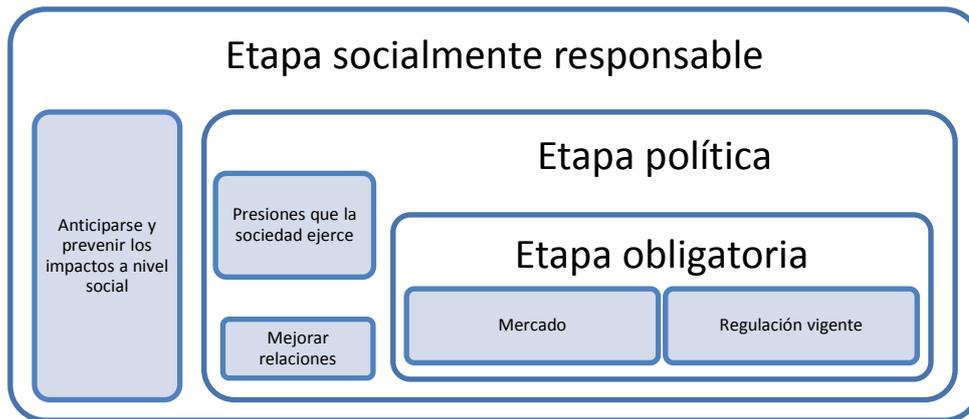


Figura 1. Etapas de la responsabilidad social de la empresa

Fuente: Barrera, E., García de la Torre, C., Lozano, J., Raufflet, E., "Responsabilidad Social Empresarial", primera edición, Pearson, México, 2012

Elaborado por: el autor

Posteriormente, Carroll (1979) crea un modelo que define cuatro categorías interrelacionadas:

- a. Económica: ligada a la generación de utilidades
- b. Legal: establece el cumplimiento con la normativa que le compete a la empresa
- c. Ética: relacionada con el desempeño basado en valores y principios morales.
- d. Discrecionalidad: relativa al juicio de cada empresa según el entorno en que se encuentre.

En 1979 se desarrolló un índice de RSE con base a los reportes anuales de las 500 empresas consideradas las más influyentes por la Revista *Fortune*, considerando los siguientes seis temas:

- a. Ambiental
- b. Igualdad de oportunidades
- c. Personal
- d. Integración de la comunidad
- e. Productos
- f. Otros

Peter Ducker (1984) plantea que para lograr la puesta en marcha de la RSE es necesario que los negocios conviertan sus responsabilidades sociales en oportunidades de negocio. Esta idea establece la relación entre el desempeño financiero y la RSE.

A finales de la década de 1990 como consecuencia del deterioro ambiental, se consideró que es necesario vincular los retos ambientales a la estrategia de las empresas. El modelo de Elkington conocido como *Triple Bottom Line* (TBL) o la Triple Cuenta de Resultados refleja las tres dimensiones: económico, social y ambiental y las interacciones entre ellas. A continuación se presenta la siguiente figura 2:

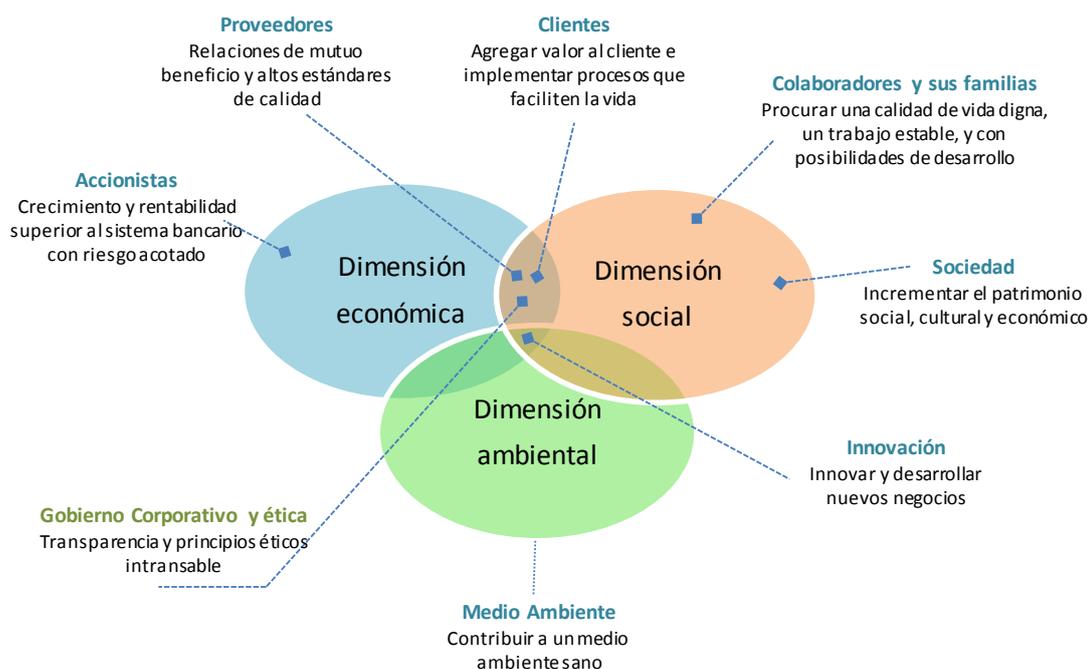


Figura 2. Dimensiones del TBL

Fuente: <http://www.bci.cl/personas/trabajos/rse.html>

Elaborado por: El autor

Es en el siglo XXI que se establecen con fuerza la construcción de indicadores de RSE.

Barrera, (2012) señala que la RSE deja de ser solo un medio para lograr el desarrollo sustentable y pasa a ser un promotor del desarrollo humano.

Actualmente, varias organizaciones existen para promover y asesorar respecto a la RSE a todo tipo de empresas y alrededor del mundo.

2.2 Responsabilidad Social Empresarial: Definición

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una nueva forma de gestión ya que implica que las empresas consideren los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y tenga conciencia de la incidencia de sus actividades en su entorno.

A continuación se transcribirán definiciones propuestas por diferentes autores e instituciones, los cuales nos brindarán una pauta inicial respecto a la conceptualización de la RSE.

2.2.1 Unión Europea

El Consejo de Europa introdujo el debate sobre la responsabilidad de las empresas. Este Consejo (2000) menciona que la Unión Europea debía asumir el reto de conseguir convertirse en la economía basada en el conocimiento, más dinámica y competitiva del mundo, capaz de un crecimiento sostenido, con más y mejores empleos y mayor cohesión social.

Ese objetivo estratégico se mantuvo en julio de 2001, con la aparición del denominado Libro Verde, que contiene el subtítulo: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, en el que la RSE se define como:

La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Ser socialmente responsable no significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. (COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, 2001, p.7)

Dentro de esta definición se identifican tres elementos fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial:

1. Es voluntaria: El comportamiento de las empresas deben basarse en criterios éticos, los mismos que son voluntarios y se moldean a diario en la interacción con el entorno. La empresa debe tomar sus decisiones para su adecuado desarrollo.
2. Identidad y Sostenibilidad: En la actividad empresarial se establecen redes complejas de relaciones y se establecen responsabilidades compartidas se crean cadenas de valor que permiten alcanzar el desarrollo sostenible.
3. Relación con los "grupos de interés": Las empresas en la actualidad rinden cuentas a todos los actores sociales de su entorno, tales como empleados, proveedores, gobierno, clientes, consumidores y organizaciones sociales, y no únicamente a sus accionistas. Las relaciones con estos grupos de interés deben desarrollarse en base a valores como la honestidad, la transparencia, la comunicación y el diálogo.

2.2.2 Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

El Foro de Expertos sobre RSE fue constituido el 17 de marzo del 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España y señala:

La RSE es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y su gestión, en su estrategia política y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y dialogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés. (Informe del foro de expertos en Responsabilidad social de las Empresas, 2007, p.7).

2.2.3 Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. En 1976 realizó las directrices para las empresas multinacionales, y en el 2000 las vuelve a revisar para incluir la responsabilidad social. Estas contienen recomendaciones sobre aspectos sociales y ambientales, siendo el único código de conducta multilateralmente adoptado. Aunque los puntos no definen expresamente la Responsabilidad Social Empresarial, entre sus objetivos se mencionan: “potenciar el aporte de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible para garantizar una coherencia entre los objetivos sociales, económicos y ambientales” (Acción empresarial, 2003, p. 8).

2.2.4 World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, (*World Business Council for Sustainable Development* en inglés), también conocido por sus siglas en inglés WBCSD, es una asociación mundial de más de 200 empresas que trabajan

exclusivamente con el sector empresarial y el desarrollo sostenible. Considera que la RSE es el elemento clave para un futuro sostenible, y la define como: “el compromiso de las empresas a contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida” (Moller, citado en Saguma, 2007, p16)

2.2.5 Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social

El Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social es una organización brasileña no gubernamental creada en 1998, con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable, volviéndolas aliadas en la construcción de una sociedad sostenible y justa, esta entidad señala que:

La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. (Instituto ETHOS, 1998, p. 16)

2.2.6 Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social (CERES)

El Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social es una red compuesta por empresas públicas, privadas, fundaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil, comprometidas con la sustentabilidad social, ambiental y económica.

La Responsabilidad Social es: Una nueva forma de gestión, con lo cual las empresas y organización operan en forma sustentable en lo económico, social y ambiental,

reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y las generaciones futuras. (Ethos CERES, 2012)

2.2.7 Fundación Prohumana

Fundación Prohumana (2014) es una organización sin fines de lucro que promueve una cultura de responsabilidad social empresarial en Chile. Esta organización define RSE como la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.

2.2.8 Definición ISO 26000:2010

Esta Norma Internacional pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible y es un Guía de Responsabilidad Social que define a la RSE como:

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. (ISO/FDIS 26000:2010(E), 2010, p.4)

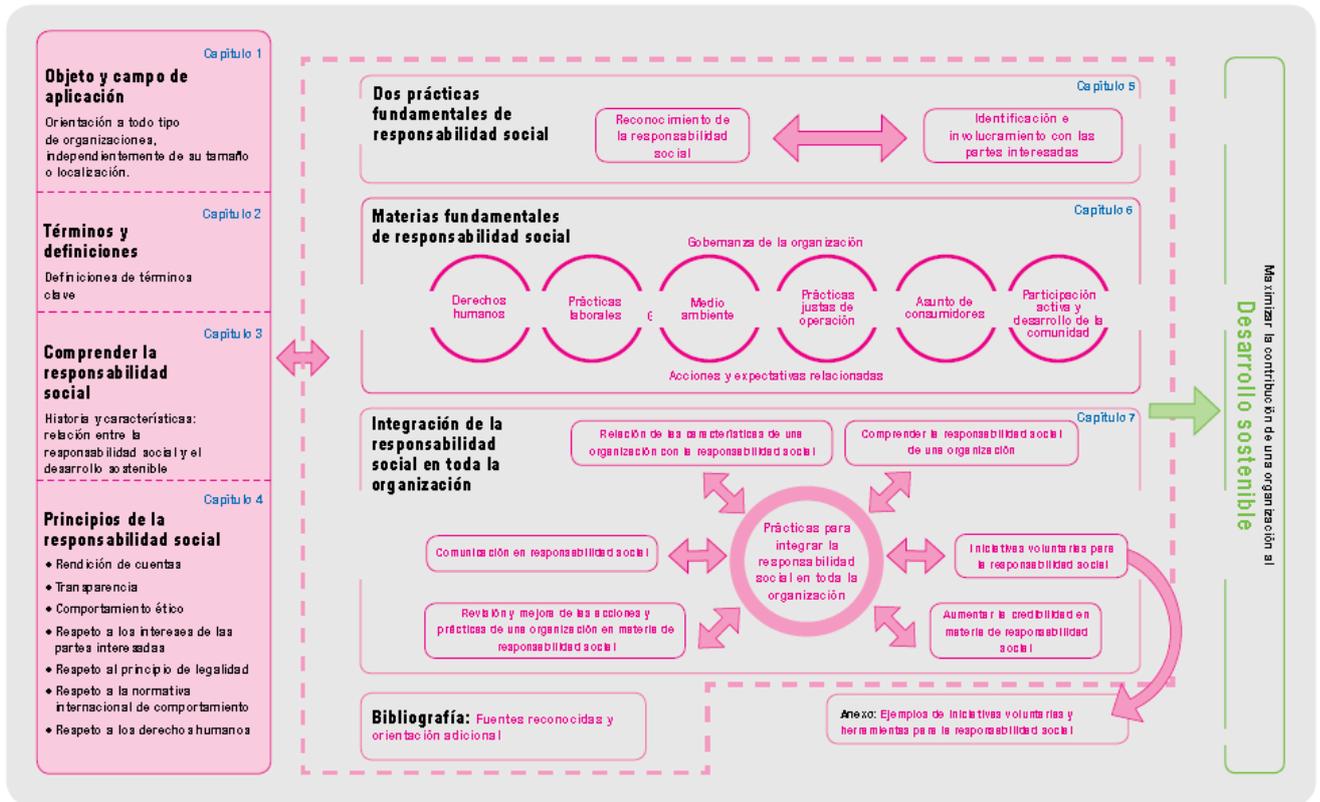


Figura 3. Visión esquemática de la Norma ISO 26000
Fuente: Guía de responsabilidad social. ISO/FDIS 26000:2010(E)

2.3 Principios básicos de la RSE

Los principios básicos constituyen reglas fundamentales que rigen el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones. Su determinación y aplicación está en congruencia con el concepto, los objetivos de la responsabilidad social corporativa y las necesidades genéricas de los grupos de interés.

Rendición de Cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente. • Una organización debería aceptar un escrutinio adecuado y, además, aceptar el deber de responder a ese escrutinio.
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Una organización debe revelar de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente.
Comportamiento Ético	<ul style="list-style-type: none"> • El comportamiento debería basarse en los valores de la honestidad, equidad e integridad. Estos valores implican la preocupación por las personas, animales y medio ambiente, y un compromiso de tratar el impacto de sus actividades en los intereses de las partes interesadas
Respeto a los intereses de las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • Una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas, los objetivos de la organización no deberían limitarse a los intereses de sus dueños, socios, clientes o integrantes, ya que existen otros grupos que constituyen partes interesadas.
Respeto al principio de legitimidad	<ul style="list-style-type: none"> • Implica que una organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables. La organización debería dar los pasos necesarios para conocer y cumplir con las normativas que rigen su actividad.
Respeto a la normativa internacional de comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la ley o su implementación no proporcionen las salvaguardas ambientales o sociales adecuadas, una organización debe esforzarse por respetar, como mínimo, la normativa internacional de comportamiento.
Respeto a los Derechos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • una organización debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad. Destaca el valor y el papel del ser humano como ente individual y social, origen y fin de la organización.

Figura 4. Principios básicos de la RSE

Fuente: Guía de responsabilidad social. ISO/FDIS 26000:2010(E)

Elaborado por: El autor

2.4 Entorno de la RSE

La RSE tiene influencia tanto en el entorno interno como externo de la organización.

2.4.1 Entorno Interno

Los grupos de interés de este entorno son:

- Directivos
- Empleados
- Accionistas
- Proceso productivo

Entre algunas de las acciones específicas que se pueden realizar al interior de la empresa como parte del proceso de responsabilidad social están:

- Acciones responsables hacia los empleados y ambiente laboral: permitirles el equilibrio entre trabajo y descanso, vida de familia, propiciar espacios de formación, educación y crecimiento personal, respetar creencias religiosas y diferencias culturales, proporcionarles condiciones de ambiente saludable y agradable y herramientas adecuadas. Enseñar acerca del principio de no discriminación, contratar a minorías y grupos vulnerables. A partir de ello, se logra mejorar las condiciones de trabajo, reducir gastos y evitar pérdidas y a la vez se crea un mayor sentido de pertenencia con la compañía.
- Acciones responsables hacia la familia de los empleados: Preocuparse de que los empleados no se descuiden de dedicarle tiempo a su familia, fomentar espacios de recreación donde pueda participar con ellos, e incluirla en los planes de formación y capacitación que se realizan dentro de la empresa. De esta forma se logra que el núcleo familiar se convierta en un aliado de la empresa y por ende ello minimizará los conflictos familiares que pueden afectar el desempeño del empleado y logrará que éste se sienta seguro y confiado en el ambiente laboral lo cual generará una mayor lealtad hacia la empresa.

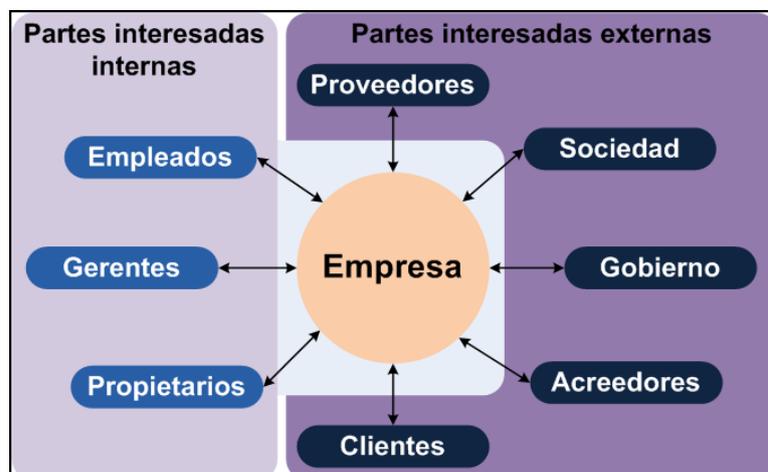


Figura 5. *Stakeholders*
Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

2.4.2 Entorno Externo

Las actividades empresariales mantienen relaciones con grupos externos tales como:

- Cliente
- Proveedores
- Comunidad local
- Autoridades
- Acreedores

Algunas de las relaciones que se pueden mencionar son:

- Relación con los proveedores: En la actualidad las empresas realizan procesos de calificación para establecer que proveedores cumplirán con sus requerimientos, algunas exigen que tengan políticas de RSE para establecer relaciones comerciales.
- Relación con los Clientes: Las empresas mantienen relaciones de confianza con sus clientes, ya que necesitan conocer cuáles son las demandas de los mismos y se requiere establecer procesos para mantener a los clientes y trabajar para superar sus expectativas.
- Relación con la Comunidad: las empresas deben considerar los procesos y su incidencia en el ambiente en el que se desempeña para retribuir con el entorno para lograr un desarrollo sustentable.

2.5 Herramientas de gestión de la RSE en América Latina

Existen tres niveles que permiten identificar las iniciativas de la RSE. A continuación en la tabla 1 se resumen estos niveles.

Tabla 1. Niveles de acercamiento a la RSE

Nivel de acercamiento	Definición	Ejemplos de iniciativa
Principios	"Guías que indican prácticas o conductas aceptables o inaceptables"	Pacto Mundial Directrices de la OCDE Principios CERES
Instrumentos	Lineamientos relacionados directamente con la gestión de la RSE en las organizaciones y que ayudan a lograr una mejor comprensión de las ideas expresadas en los principios	Global Reporting Initiative (GRI) Estándar de Aseguramiento AA1000 ISO 26000 Norma Mexicana de Responsabilidad Social.
Indicadores	Herramientas de monitoreo y evaluación de las estrategias de gestión de la RSE implementadas por las organizaciones	ETHOS SA8000

Fuente: Barrera, E., García de la Torre, C., Lozano, J., Raufflet, E., "Responsabilidad Social Empresarial", primera edición, Pearson, México, 2012
Elaborado por: El autor

2.5.1 Principios

Los principios buscan ser el reflejo de la necesidad de tomar conciencia de los problemas sociales, ecológicos y económicos. A continuación se resumen los objetivos de algunos principios:

Tabla 2. Instrumentos de evaluación de la RSE: Principios

Nivel de Alcance	Características e Instrumentos	Grupos que participaron en su desarrollo	Objetivo	Enfoque
Principios	Pacto Mundial	Organización de las Naciones Unidas	Facilitar la alineación de las políticas y prácticas corporativas con los valores éticos que promueven los derechos humanos, la RSE y la sustentabilidad	Derechos humanos, condiciones laborales y medio ambiente
	Directrices de la OCDE	OCDE	Asegurar que las multinaciones operen en armonía con las políticas de los países, así como con las expectativas de la sociedad.	Transparencia en la gestión empresarial. Promueve el combate a la corrupción, la protección de los intereses de los consumidores, el uso responsable de la ciencia y tecnología, la competencia justa y el cumplimiento de las leyes.
	Principios CERES	Coalición de Economías Ambientalmente Responsables (formada por inversionistas, fundaciones, sindicatos y grupos de interés sin fines de lucro)	Promover que las compañías reporten en forma periódica los resultados de su gestión ambiental.	Ambiental

Fuente: Barrera, E., García de la Torre, C., Lozano, J., Raufflet, E., "Responsabilidad Social Empresarial", primera edición, Pearson, México, 2012
Elaborado por: El autor

2.5.2 Instrumentos

Los instrumentos facilitan la medición y la comunicación del desempeño a sus grupos de interés a través de la generación de un lenguaje común. (Barrera, 2012). A continuación en la Tabla 3 se presenta un resumen de estos instrumentos.

Tabla 3. Instrumentos de evaluación de la RSE: Instrumentos

Nivel de Alcance	Características e Instrumentos	Grupos que participaron en su desarrollo	Objetivo	Enfoque
Instrumentos	GRI	Organizaciones sin fines de lucro ambientalmente responsables (CERES), el Instituto Tellus, con apoyo del Programa Ambiental de las Naciones Unidas (UNEP).	Elaborar reportes sobre sustentabilidad como una actividad cotidiana y que éstos sean comparables entre empresas, como lo son los reportes financieros.	Económico, ambiental y social.
	Estándar de Aseguramiento AA1000	Iniciativa internacional promovida por AccountAbility. (Participaron múltiples grupos de interés).	Promover la rendición de cuentas de las organizaciones. Apoya el desarrollo sustentable a través de asegurar la calidad de la contabilidad no financiera, auditorías e informes.	Proveer de información oportuna y confiable relacionada con el desempeño de la compañía.
	ISO 26000	Expertos que colaboraron con los grupos de consumidores, los representantes gubernamentales y las organizaciones no gubernamentales.	Proporcionar una guía sobre los principios de la RSE. Así como en temas y aspectos importantes relacionados con la RSE y las formas de implementarla en las organizaciones.	Principios de RSE, reconocimiento y compromiso de los grupos de interés, recomendaciones sobre aspectos fundamentales de la RSE.

Fuente: Barrera, E., García de la Torre, C., Lozano, J., Raufflet, E., "Responsabilidad Social Empresarial", primera edición, Pearson, México, 2012
Elaborado por: El autor

2.5.3 Indicadores

Los indicadores permiten a la empresa monitorear sus avances en materia de RSE y establecer metas a corto, mediano y largo plazos. A continuación en la Tabla 4 se establecen los objetivos y enfoques de algunos indicadores.

Tabla 4. Instrumentos de evaluación de la RSE: Indicadores

Nivel de Alcance	Características e Instrumentos	Grupos que participaron en su desarrollo	Objetivo	Enfoque
Indicadores	ETHOS	Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social.	Evaluar la gestión de las empresas en lo que se refiere a la incorporación de prácticas de RSE, a la planificación de estrategias y a su desempeño general.	Valores, transparencia y gobernanza, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores y clientes, comunidad, gobierno y sociedad.
	SA8000	Responsabilidad Social Internacional (participaron distintos grupos de interés)	Promover un consenso internacional acerca de estándares de distribuidores, compañías, proveedores y otras organizaciones para mantener condiciones de trabajo decentes a lo largo de toda la cadena de valor.	Justicia social, derechos de los trabajadores.
	Norma Mexicana de Responsabilidad Social	Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (multisectorial)	Proporciona asistencia a las organizaciones que deseen implementar o mejorar un sistema de gestión de RSE	Valores éticos, beneficio mutuo con los grupos de interés, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de un sistema para la gestión de la RSE y mejora continua.

Fuente: Barrera, E., García de la Torre, C., Lozano, J., Raufflet, E., "Responsabilidad Social Empresarial", primera edición, Pearson, México, 2012
 Elaborado por: El autor

3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1 Tipo de investigación

En la presente investigación se utilizó una investigación exploratoria y descriptiva, ya que el tema de Responsabilidad Social Empresarial en la empresa HUMANA S.A. no se ha definido anteriormente, por otro lado el estudio descriptivo permitirá definir los elementos y características de la Responsabilidad Social Empresarial en la empresa HUMANA objeto de la investigación.

3.2 Método de investigación

En la presente investigación se utilizará el método deductivo, ya que por medio de la aplicación de técnicas de investigación se obtendrá información y se logrará obtener una conclusión particular respecto a la RSE de HUMANA S.A.

3.3 Técnicas de investigación

En la presente investigación se aplicará la técnica de la encuesta, ya que se recolectará opiniones por medio de cuestionarios aplicados a los grupos de interés, con el propósito de aclarar la percepción de los grupos de interés respecto a la RSE ejercida por HUMANA S.A.

El instrumento a emplearse es el cuestionario, que consta de 31 preguntas cerradas segmentadas en siete grupos que corresponden a cada uno de los principios de la RSE.

3.4 Fuentes de información

En la presente investigación se obtuvo información de fuentes primarias por medio de la aplicación de las encuestas a los diferentes grupos de interés. Adicionalmente, se obtuvo información de fuentes secundarias para la definición de los capítulos anteriores y para obtener de la Revista EKOS el modelo de la encuesta.

3.5 Antecedentes de la empresa

Humana S.A. se constituyó en la ciudad de Quito en 1994 con el nombre de Medicina para el Ecuador MediEcuador HUMANA S.A. Su principal accionista es el grupo Conclina C.A.

Es una empresa de Medicina Prepagada, legalmente constituida bajo las leyes de la República del Ecuador y cuyo objeto social principal de conformidad con la ley, es el otorgar a sus afiliados en virtud del pago de cotizaciones o aportaciones el financiamiento para el servicio de salud y atención médica en general.

Los resultados obtenidos a esta fecha le han permitido crecer y consolidarse entre las principales compañías de medicina prepagada.

Humana tiene el respaldo del grupo más importante del país en cuanto a prestaciones médicas, que es el CONJUNTO CLÍNICO NACIONAL, CONCLINA C.A. que fue constituido en 1979 con el objetivo principal de establecer hospitales, clínicas y centros de salud para la prestación de servicios médicos en todas sus ramas y especificaciones.

El Conjunto Clínico Nacional CONCLINA C.A. se constituyó en 1979. En el año 1982 realizó una alianza estratégica con American Medical Internacional, y el 14 de Noviembre del 1985 inició su actividad el Hospital Metropolitano, el complejo médico hospitalario más completo del país.

3.5.1 Antecedentes de la empresa HUMANA S.A.

3.5.1.1 Filosofía

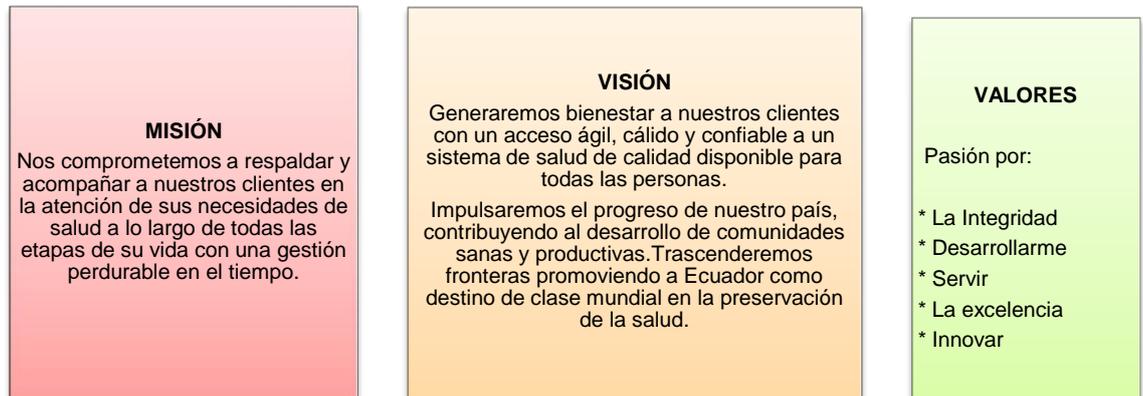


Figura 6. Filosofía de HUMANA S.A.

Fuente: <http://www.humana.com.ec/filosofia>

Elaborado por: el autor

3.5.1.2 Líneas de Negocio

La compañía comercializa sus productos a través de diferentes líneas del negocio, las cuales se mencionan a continuación:

- **Cientes Individuales:** Estos productos van dirigidos al núcleo familiar; son comercializados directamente a los clientes a través de la fuerza de ventas de la compañía o a través de intermediarios (bróker o distribuidores autorizados). Las tarifas se fijan de acuerdo al nivel de cartera y la siniestralidad del plan elegido.
- **PYMES:** El producto está dirigido a las pequeñas y medianas empresas, para ser comercializado se requiere de un mínimo de 5 titulares; y el pago es realizado por la empresa. Se lo comercializa de manera directa o por medio de Distribuidores Autorizados. Las tarifas se fijan tras el análisis de cartera de producto.
- **Corporativos:** Están dirigidos a empresas con más de 25 titulares; los términos y características se diseñan específicamente para cada contrato. Las tarifas dependen de una negociación con los clientes y los ajustes de precios se realizan

de acuerdo a la siniestralidad del contrato mediante un seguimiento continuo del cliente. Se comercializa a través de empresas asesoras de seguros.

- Masivos: Están dirigidos al núcleo familiar; los productos comercializados en este segmento son RENACER (cobertura contra el cáncer) y PROTEGER (aumenta la cobertura médica y protección ante enfermedades o accidentes graves). Estas son comercializadas a través de canales masivos como Fybeca, Banco Pichincha, Call Centers, entre otros.



Figura 7. Líneas de Negocio
Fuente: HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

3.5.1.3 Estructura

HUMANA S.A. es gobernada por la Junta General de Accionistas, quien se constituye en el máximo órgano de la sociedad, y es administrada por el Directorio, Presidente, y Gerente General, de acuerdo a las facultades y atribuciones asignadas en los estatutos de la compañía, asimismo está distribuida en 8 Gerencias con sus respectivos departamentos. A continuación se puede observar un detalle de la estructura

organizacional de la empresa:

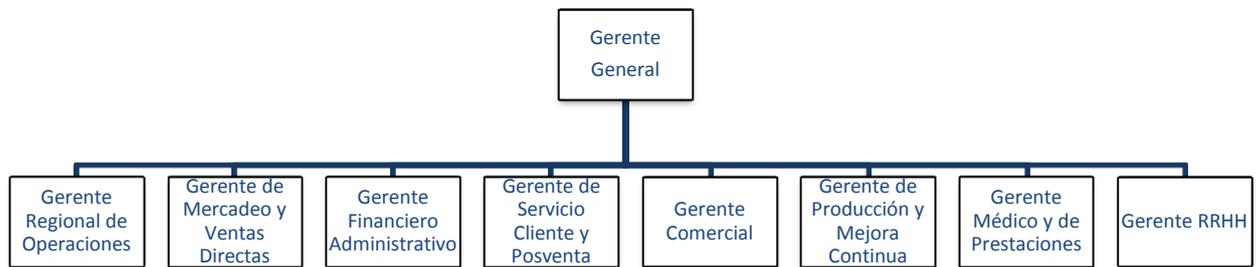


Figura 8. Organigrama estructural
Fuente: HUMANA S.A.

3.5.1.3 Estrategias y políticas de la empresa

Las estrategias de la compañía se focalizan hacia cuatro áreas fundamentales para el negocio, las mismas que se detallan a continuación:

1. Comerciales: Se mantendrá la división del área comercial en dos gerencias, una destinada al manejo de negocios indirectos (brokers y canales de ventas de productos masivos como bancos, cooperativas, casas comerciales, etc.) y la segunda al manejo de la fuerza de ventas; de la mano con la implementación de distribuidores autorizados (DA's) como nuevo canal de ventas. Adicionalmente, desarrollará productos específicos para satisfacer las necesidades de cada segmento del negocio mediante canales de venta especializados.
2. Operativas: Continuará con la implementación de la estrategia de Organizaciones Centradas en Procesos (OCP), siguiendo con el Proceso de Efectivización de beneficios, lo cual le permitirá lanzar un proceso de Aseguramiento de Ingresos, que implica el trabajo en equipos desde la pre venta hasta la cobranza mensual.
3. Financieras: Tratará de disminuir la carga financiera, buscando mejores opciones en el Sistema Financiero y de Valores. Llevará a cabo también una reformulación del área de cobranzas de la compañía.
4. Tecnologías: Se espera que las herramientas informáticas que ha implementado HUMANA S.A. le permitan en un futuro, orientar su operación para desarrollar la mejor relación posible con sus clientes, medir y mejorar los niveles de eficiencia que se llevan a cabo de manera sistémica y consolidar y rentabilizar el segmento corporativo, así como desarrollar canales masivos para el mismo.

3.5.2 Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en HUMANA S.A.

Para determinar el estado actual de la Responsabilidad Social Empresarial en HUMANA S.A. se elaboró una encuesta para los *stakeholders* internos y externos de esta organización con el fin de conocer la percepción que tienen del cumplimiento de la empresa a los 7 principios de responsabilidad social definidos en la norma ISO 26000. Para la encuesta se escogió como referencia el criterio de evaluación de RSE que propone la Corporación Ekos en su publicación “Empresas con Responsabilidad Social Corporativa 2011”. La misma fue adaptada para que ser aplicada a los grupos e interés de la compañía.

3.6 Tabulación de la información

Para este análisis se tomará en cuenta la información colectada mediante una encuesta a los *stakeholders* de la empresa, tanto internos como externos.

El tema de la encuesta fue Verificación de la situación real de la empresa en RSE frente a los siete principios de la Norma ISO 26000 RSE.

3.6.1 Proceso de diseño de la muestra

3.6.1.1 Selección del tipo de muestro probabilístico

El método seleccionado para la muestra del presente estudio es el probabilístico aleatorio simple en el caso de los *stakeholders* internos.

Para la aplicación de las encuestas a los *stakeholders* externos se utilizó el muestreo no probabilístico discrecional.

3.6.1.2 Determinación del tamaño de la muestra

Para realizar la encuesta a los principales *stakeholders* internos que son los colaboradores de HUMANA S.A. es indispensable identificar la muestra, que se obtendrá con la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot pq \cdot Z^2}{pq \cdot Z^2 + (N - 1)e^2}$$

En donde:

n = el tamaño de la muestra

N = universo

Z = nivel de confianza al 95% que equivale al 1.96

pq = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

e = Límite aceptable de error muestral = 0.05

Datos:

E	0,05
N	160 empleados
Pq	0,5
Confianza	95
Z	1,96
E	0.05

$$n = \frac{160 \cdot 0,50 \cdot 1,96^2}{0,50 \cdot 1,96^2 + (160 - 1)0,05^2}$$

n = 113 empleados

Según el cálculo efectuado se aplicará la encuesta a 113 empleados.

Respecto a los principales grupos de interés externos, que son clientes y proveedores, se realizó la encuesta a los que ingresaron en las oficinas de HUMANA S.A. desde el 1 al 5 de septiembre de 2014. Adicionalmente, se realizó la encuesta a cinco representantes del sector para establecer la percepción de la comunidad.

Tabla 5. Encuestas Grupos de Interés Externos

Grupos de Interés Externo	Número de Encuestados
Cientes	100
Proveedores	20
Comunidad	5

Elaborado por: el autor

3.7 Presentación de resultados

3.7.1 Resultados encuestas *stakeholders* internos

La encuesta de Verificación de la situación real de la empresa en RSE frente a los siete principios de la Norma ISO 26000 aplicada a los colaboradores de HUMANA S.A. presentó los siguientes resultados por cada uno de los principios:

1. Rendición de cuentas

A continuación se detallan las interrogantes para evaluar el cumplimiento del principio de rendición de cuentas de la RSE:

- ¿La organización publica reportes sociales o memorias de sostenibilidad de manera periódica con la verificación de una auditora internacionalmente reconocida y con la evaluación por ejemplo del GRI?

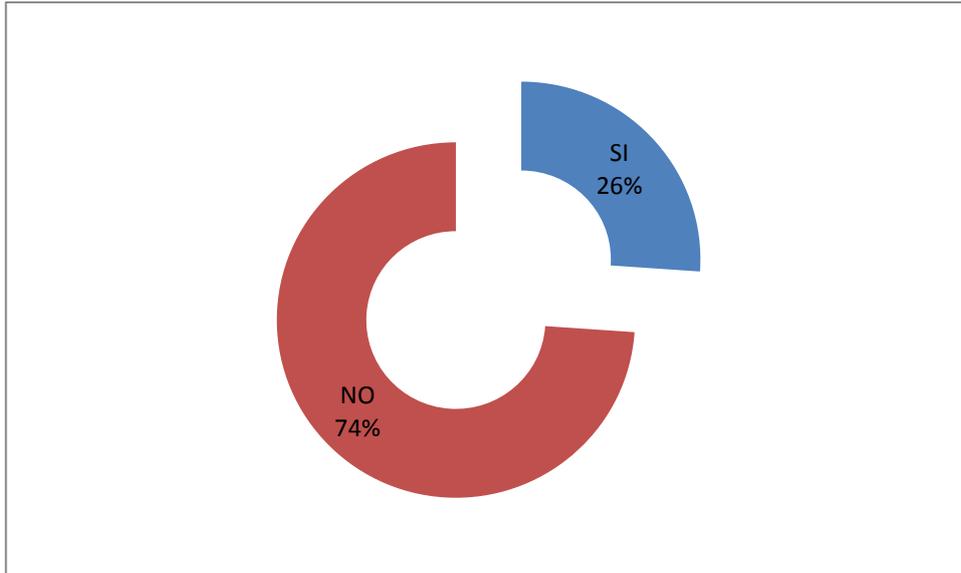


Figura 9. Publicación de reportes de sostenibilidad
Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

El 74% de los empleados consideran que no existe una memoria de sustentabilidad en HUMANA S.A., mientras que el 26% considera que si se generan estos reportes. La compañía dispone de otros reportes que no son estrictamente sociales, por esto existe un porcentaje que presenta una respuesta afirmativa a las interrogantes de este principio.

- ¿Se difunde dicho reporte a todo nivel primero dentro de la organización?

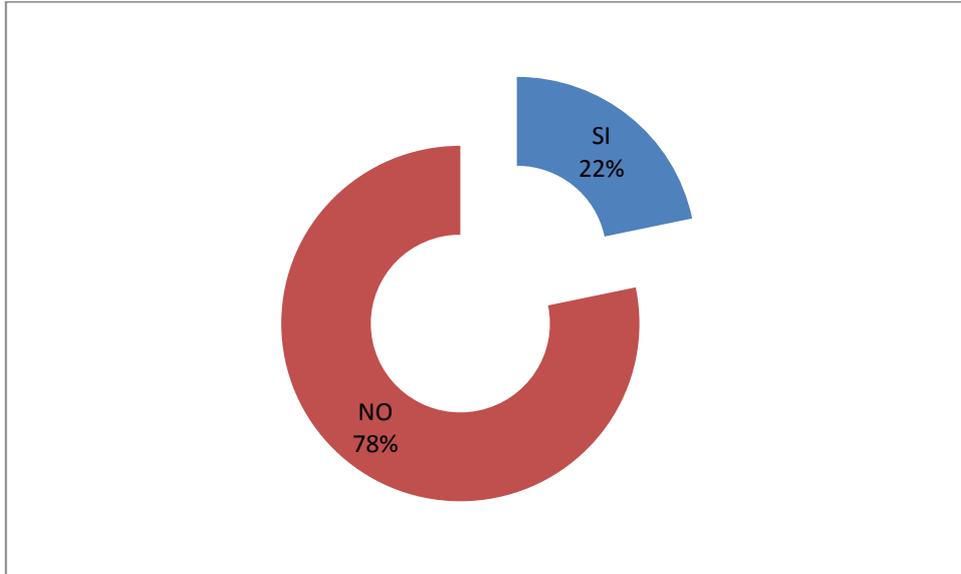


Figura 10. Difusión de reportes de sostenibilidad
Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

El 78% de los empleados consideran que no existe una difusión de los reportes sociales, mientras que el 22% considera que si se difunden adecuadamente estos reportes.

- ¿El personal de la organización conoce a ciencia cierta de qué se trata ese reporte o memoria?

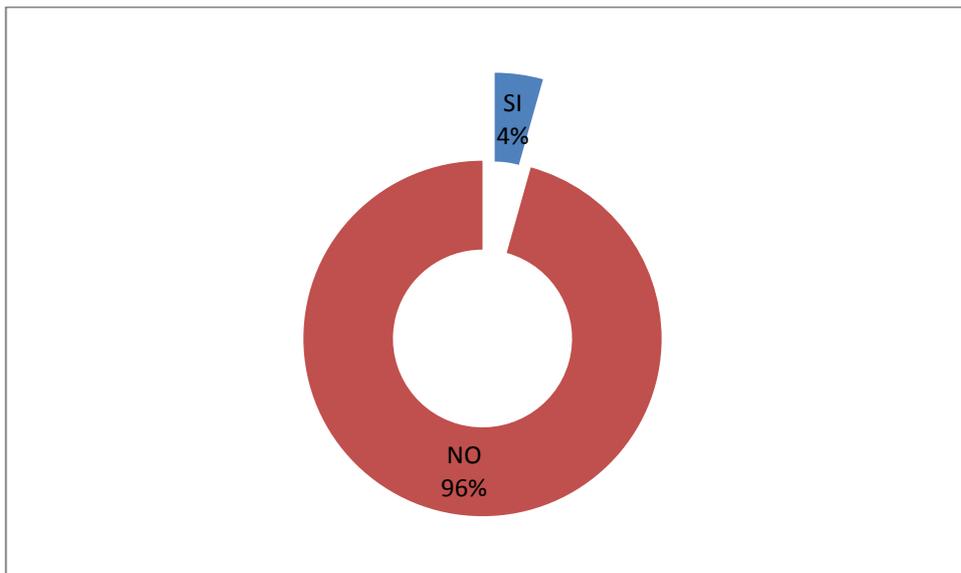


Figura 11. Conocimiento de memoria de sostenibilidad
Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

El término de memoria de sostenibilidad no es familiar en el entorno organizacional de HUMANA S.A., por lo que el 96% de los encuestados considera que no conoce a ciencia cierta de que se trata este reporte. Únicamente el 4% considera conocer este término.

- ¿Se incentiva de manera fehaciente para que los grupos de interés de la organización opinen critiquen y efectúen evaluaciones acerca del contenido de ese reporte?

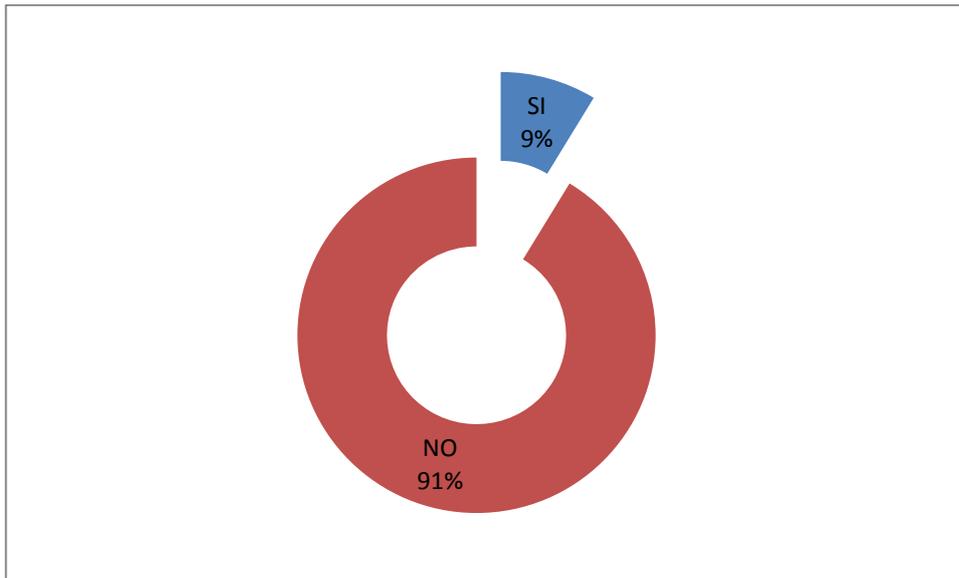


Figura 12. Incentivos a evaluación de memoria
Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

EL 91% de los colaboradores encuestados considera que no existen incentivos para evaluar los reportes sociales, el 9% considera que sí.

- ¿Se toman acciones sobre esas observaciones efectuadas?

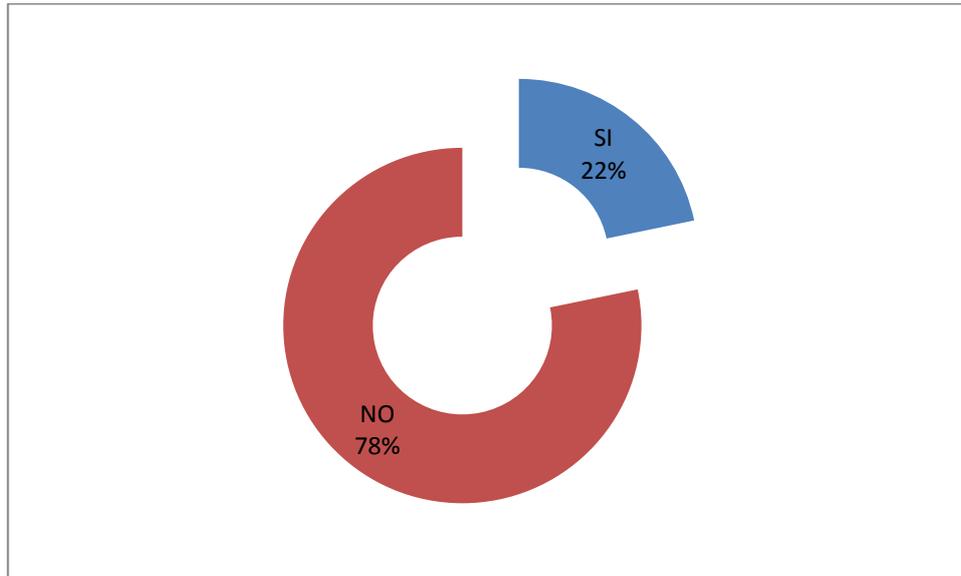


Figura 13. Acciones a observaciones a reportes sociales
Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

Un 78% de los encuestados considera que no se toman acciones, mientras que el 22% si percibe que existen acciones.

- ¿Se evidencian tangible y objetivamente esas acciones?

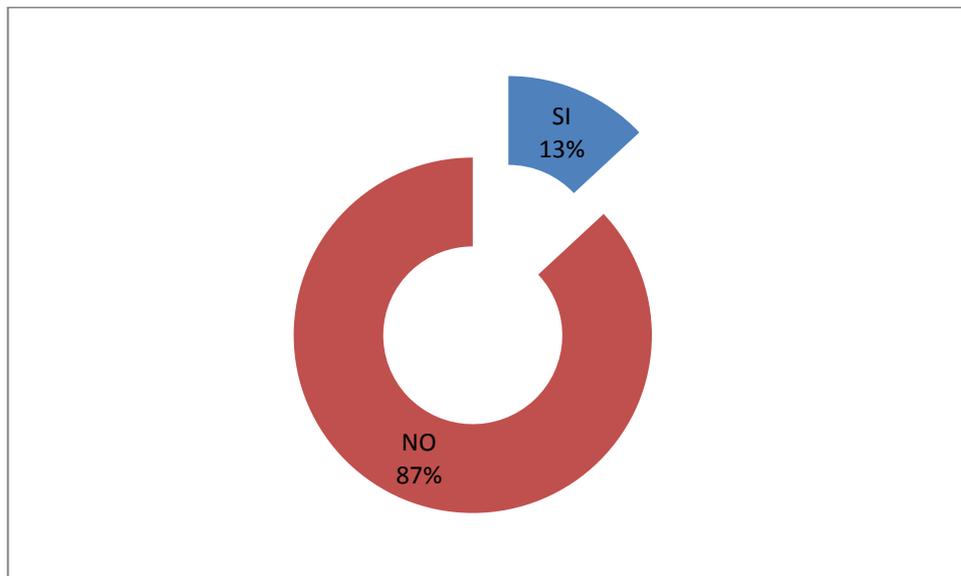


Figura 14. Evidencia de acciones
Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

Los colaboradores en un 87% no consideran que existen pruebas de acciones, únicamente el 13% considera lo contrario.

2. Transparencia

A continuación se detallan las interrogantes para evaluar el cumplimiento del principio de transparencia de la RSE:

- ¿La organización revela de forma clara precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas decisiones y actividades de las que es responsable?

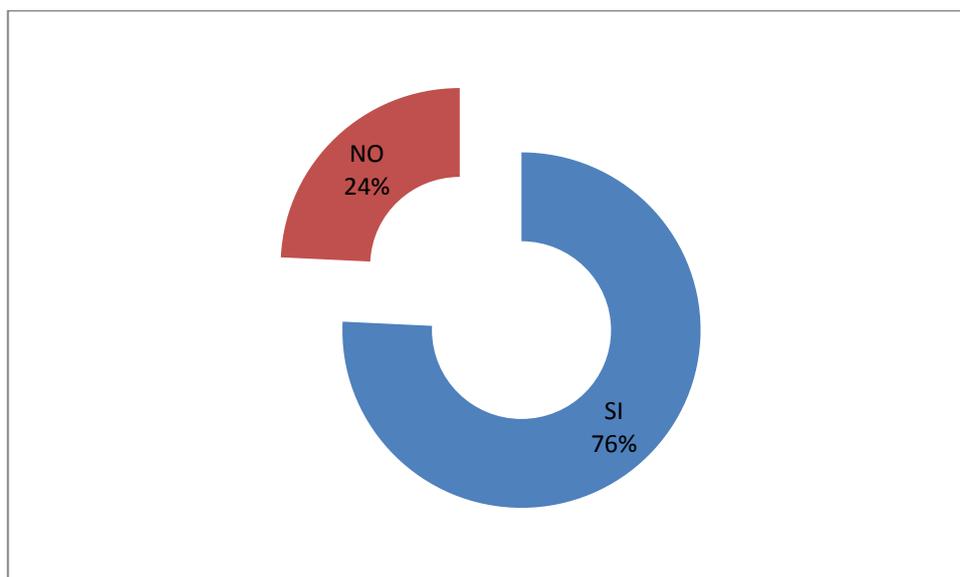


Figura 15. Revelación de información

Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.

Elaborado por: el autor

Los encuestados consideran en un 76% que la compañía revela de forma clara su información, el 24% considera que no se revela claramente la información.

- ¿Esa información está fácilmente disponible y es directamente accesible y entendible para aquellos que se han visto o podrían verse impactados de manera significativa por la organización?

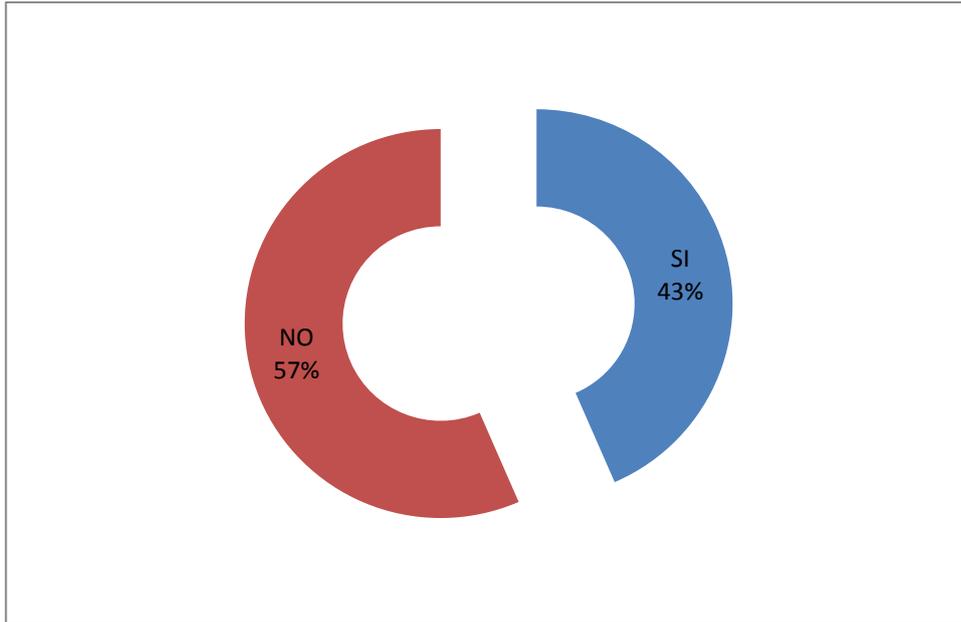


Figura 16. Accesibilidad de información
 Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Los encuestados consideran en un 57% que la compañía no brinda fácil acceso a la información, el 43% considera que la información si es accesible.

- ¿La organización difunde entre sus grupos de interés las normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la responsabilidad social?

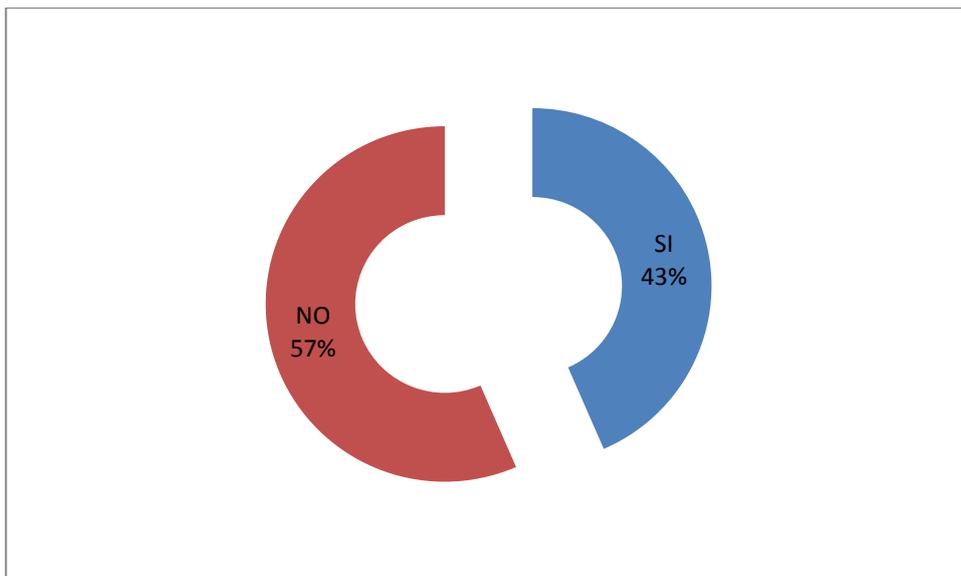


Figura 17. Difusión de normas de evaluación
 Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

El resultado de este cuestionamiento se encuentra dividido ya que la calificación depende del entorno de los grupos de interés, el 57% considera que la organización no difunde las normas y criterios de su desempeño en relación con la responsabilidad social.

3. Comportamiento ético

A continuación se detallan las interrogantes para evaluar el cumplimiento del principio de Comportamiento Ético de la RSE:

- ¿Hay evidencias tangibles de que la organización fundamenta su comportamiento en los valores de la honestidad, equidad e integridad?

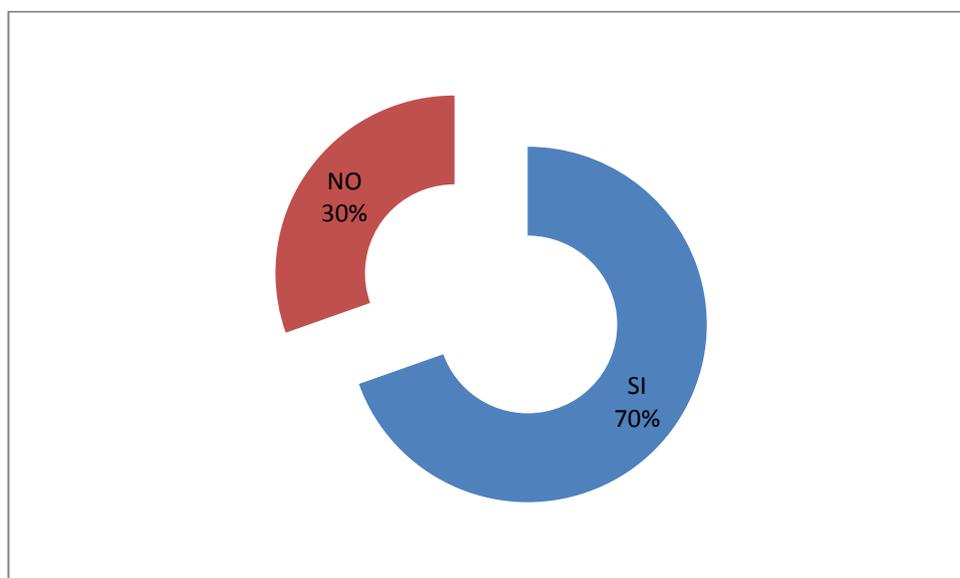


Figura 18. Evidencias de comportamiento basado en valores
Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

En un porcentaje del 70% los grupos de interés consideran que existen evidencias de comportamiento ético, ya que uno de los valores institucionales es pasión por la integridad. El 30% restante considera que las evidencias no son tangibles.

- ¿La organización tiene -de manera formal- identificados y declarados sus valores y principios fundamentales?

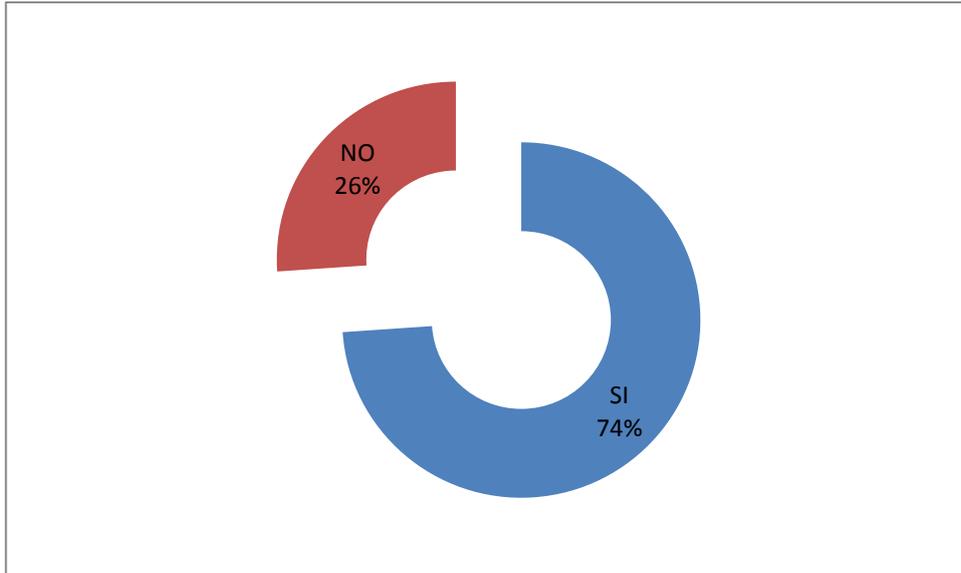


Figura 19. Identificación de valores
 Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

En este cuestionamiento la respuesta es afirmativa en un 74% debido a que HUMANA S.A. dispone de un código de ética, dentro de la inducción a los nuevos colaboradores se les notifica respecto a los valores institucionales y este código. El 26% restante considera que no están claramente definidos los valores.

- ¿Todo el personal a todo nivel conoce y practica esos principios y valores?

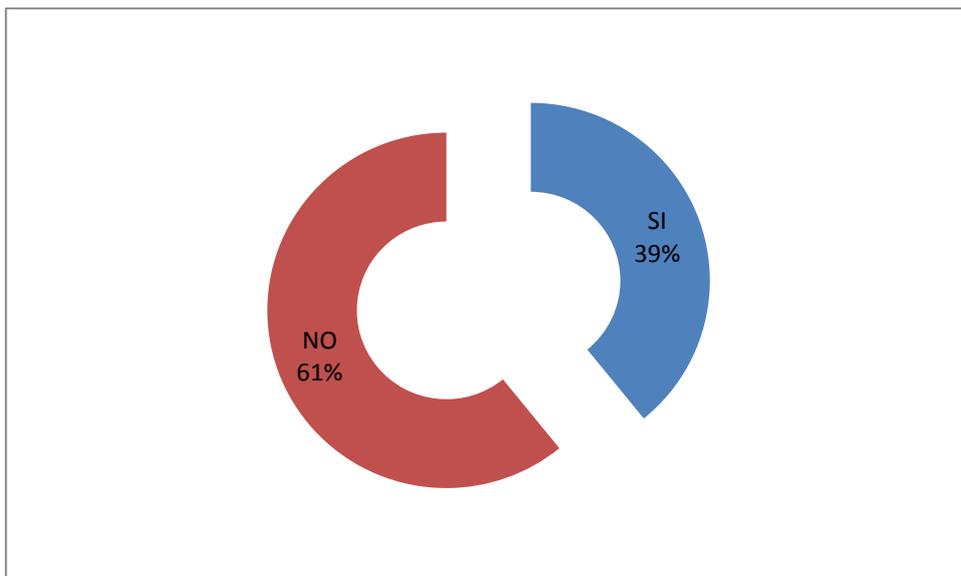


Figura 20. Conocimiento de principios
 Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

El 61% de los empleados encuestados considera que no todo el personal conoce y practica los valores, el 39% considera lo contrario.

- ¿Se evidencia en la organización ese conocimiento y esa práctica?

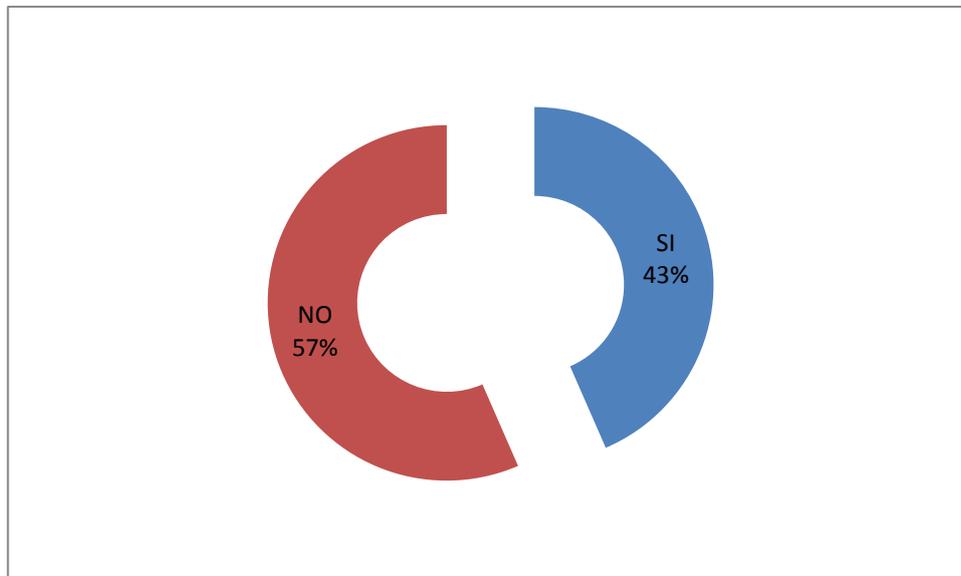


Figura 21. Evidencia de práctica de valores

Fuente: *Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.*

Elaborado por: el autor

En la práctica, a pesar del conocimiento de los principios no necesariamente existe la práctica de esos principios según la percepción del 57% de los encuestados. El 43% restante considera que si se evidencia en la organización ese conocimiento y esa práctica.

- ¿La organización tiene un código de ética?

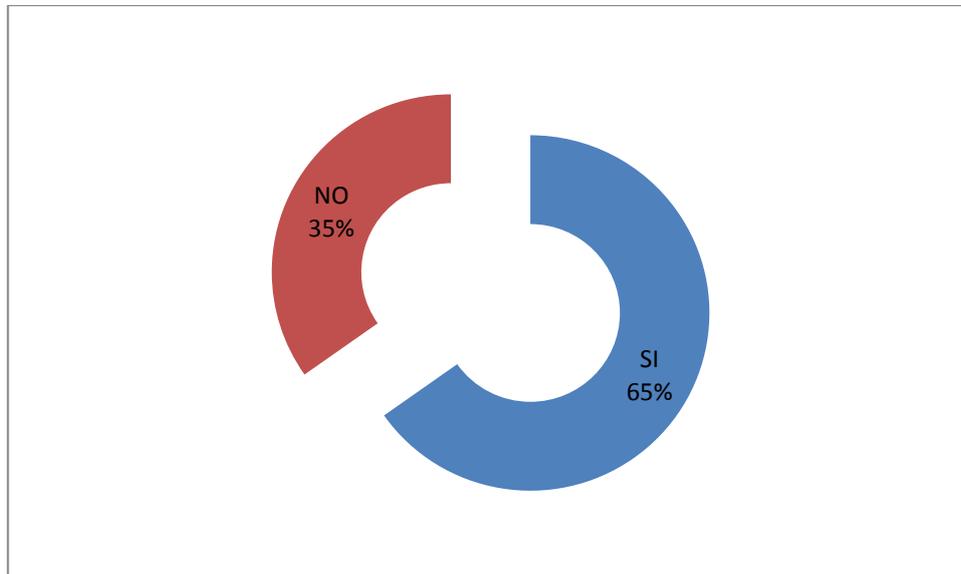


Figura 22. Código de ética
Fuente: Encuesta realizada a los *stakeholders* internos de HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

HUMANA S.A. si dispone de un código de ética, pero únicamente el 65% conocía de su existencia, mientras que el 35% considera que no existe.

- ¿En la elaboración de ese código de ética intervinieron al menos tres de sus principales grupos de interés?

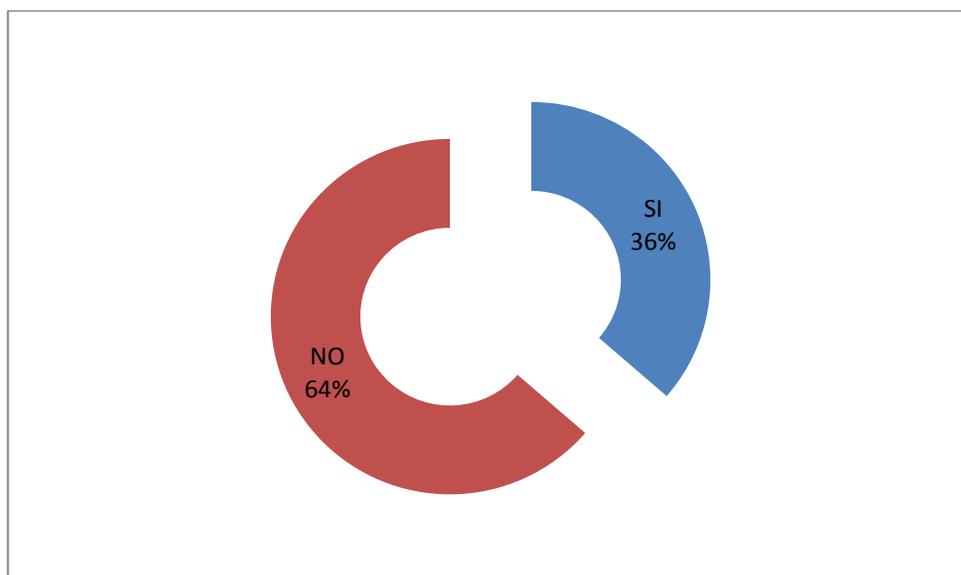


Figura 23. Intervención en la elaboración del código de ética
Fuente: Encuesta realizada a los *stakeholders* internos de HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

El 64% de los encuestados considera que en la elaboración del código de ética no se consideraron otros grupos de interés, mientras que el 36% considera que otros grupos de interés si fueron involucrados.

4. Respeto a los intereses de los grupos de interés

A continuación se detallan las interrogantes para evaluar el cumplimiento del principio de Respeto a los intereses de los grupos de interés:

- ¿La organización tiene identificados sus principales grupos de interés?

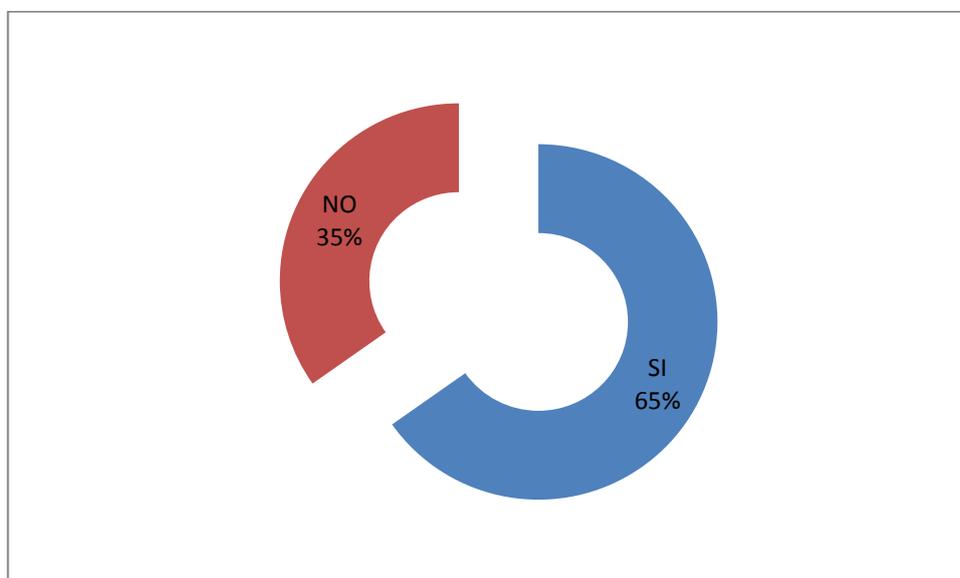


Figura 24. Identificación de Grupos de interés

Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.

Elaborado por: el autor

El 65% de los colaboradores encuestados considera que si están identificados los diferentes grupos de interés, pero en un porcentaje importante del 35% considera que no existe esta identificación.

- ¿Existe una metodología para el diálogo con esos grupos de interés?

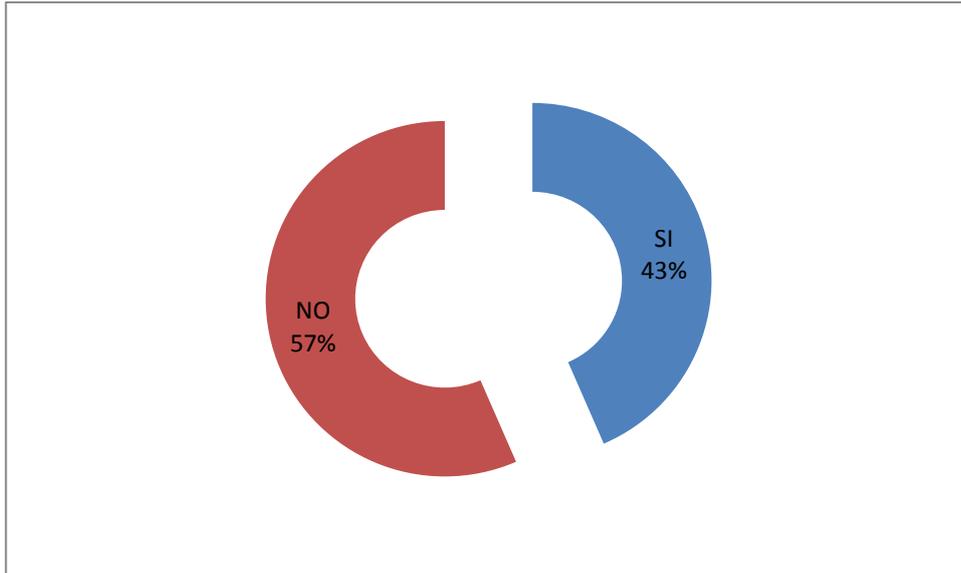


Figura 25. Metodología diálogo grupos de interés
 Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

La opinión respecto a este cuestionamiento se encuentra dividida, pero el 57% considera que no existe una metodología para el diálogo con los grupos de interés. El 43% considera que si existe una metodología.

- ¿Se evalúan las acciones que podrían impactar a sus principales grupos de interés?

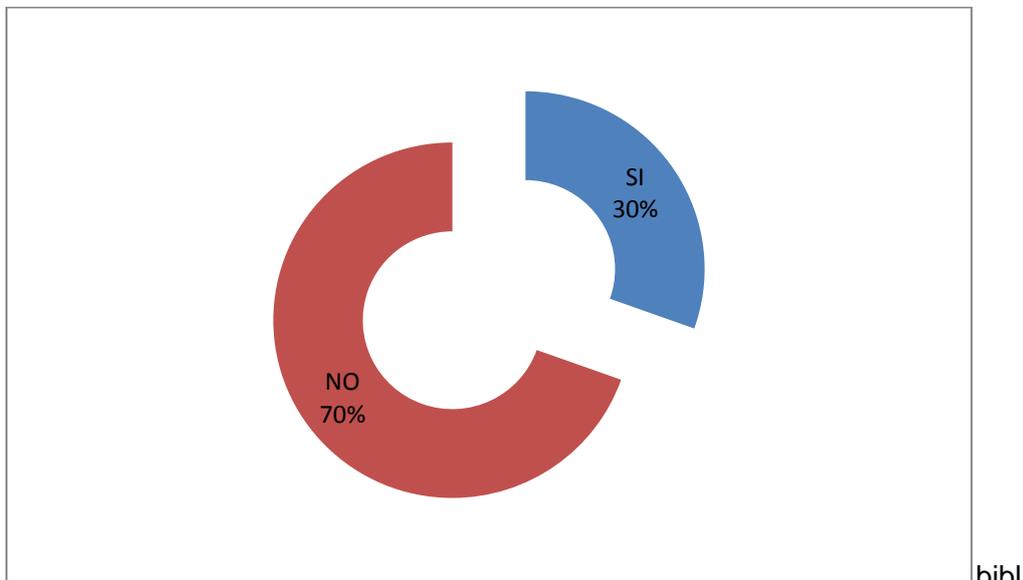


Figura 26. Evaluaciones de impacto en grupos de interés.
 Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

El 70% de los encuestados considera que no se evalúan las acciones que pueden impactar a los principales grupos de interés, mientras que el 30% considera lo contrario.

- ¿Se manejan registros acerca del avance y progreso de la relación con sus grupos de interés?

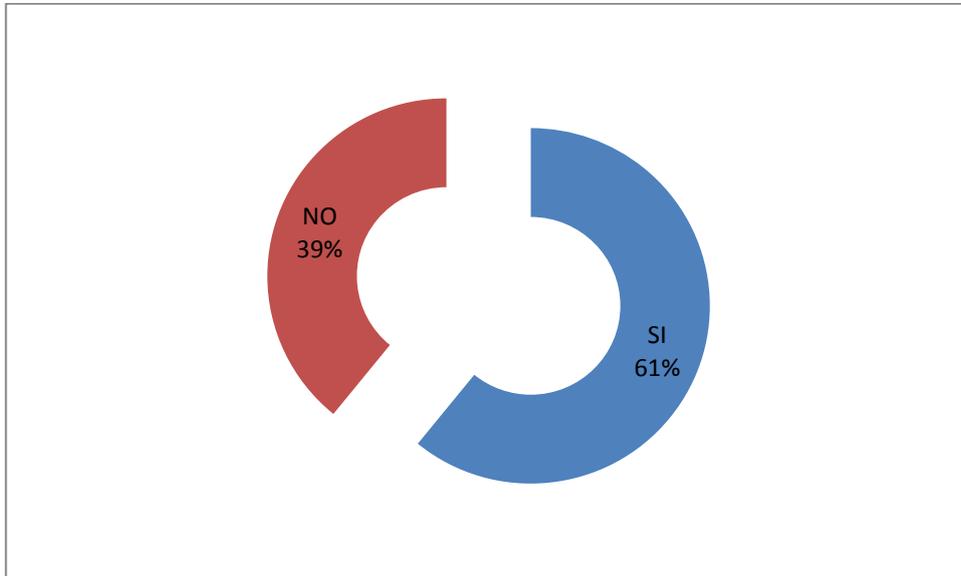


Figura 27. Registros de relación con grupos de interés
 Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Del personal encuestado el 61% considera que si existen registros de la relación con los grupos de interés, mientras que el 39% percibe lo contrario.

- ¿Están periódicamente siendo evaluados esos avances y progreso por la alta dirección de la organización?

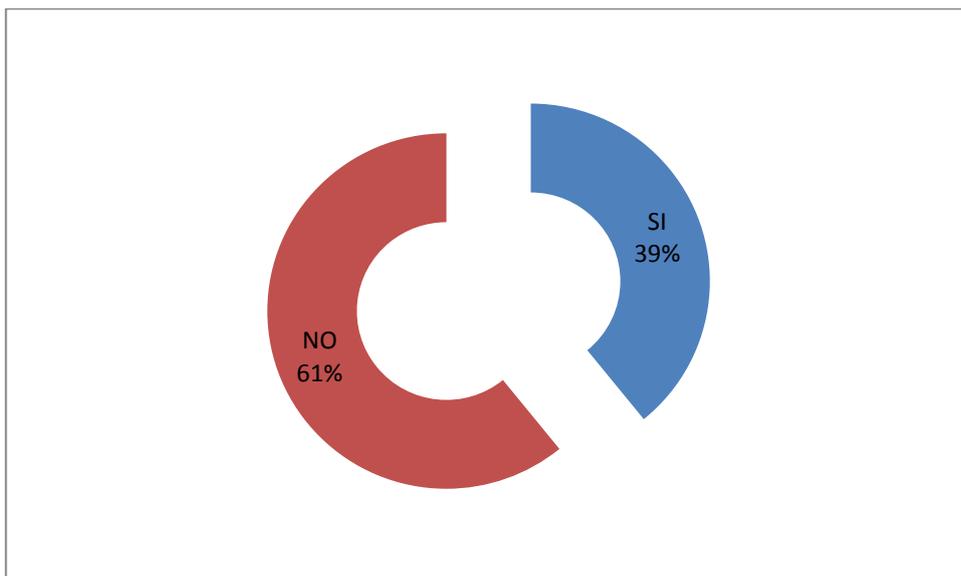


Figura 28. Evaluación periódica de avances
 Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Respecto a la evaluación del progreso con los grupos de interés por la alta dirección la percepción es que según un 61% de los encuestados no se evalúan periódicamente, mientras que el 39% considera que sí.

- ¿La planificación estratégica de la organización utiliza como uno de sus elementos fundamentales los diálogos con sus grupos de interés?

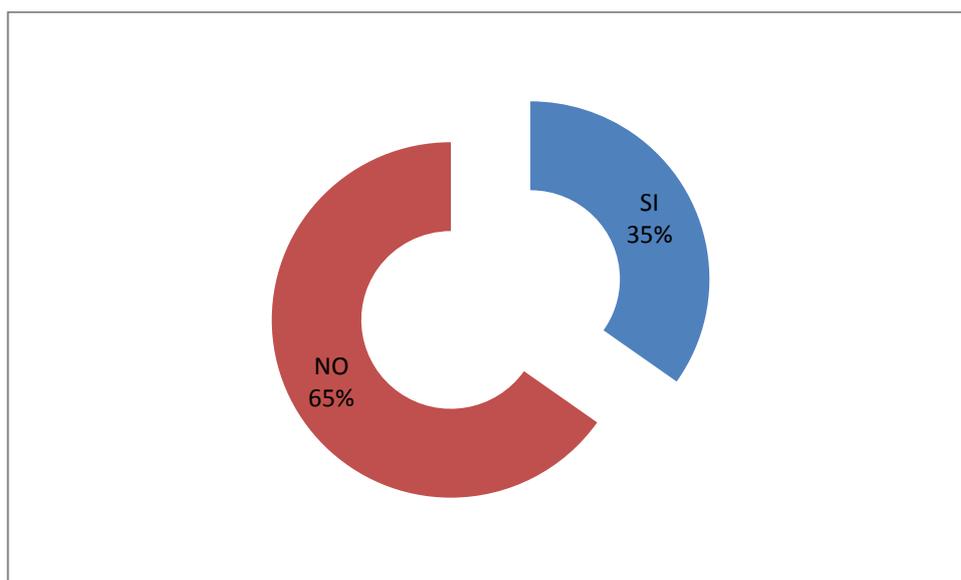


Figura 29. Consideración de diálogo con los grupos de interés
Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

En la planificación estratégica de la compañía no se expresan diálogos con los grupos de interés, pero si existe una comunicación tanto con clientes, proveedores y empleados. En su mayoría la percepción es negativa respecto a esta pregunta, siendo el 65% que responde que no y el 35% que sí.

5. Respeto al principio de legalidad

A continuación se detallan las interrogantes para evaluar el cumplimiento del principio de legalidad de la RSE:

- ¿La organización cumple con los requisitos legales de todas las jurisdicciones en las que opera incluso si aquellas leyes y regulaciones no se desempeñan de manera adecuada?

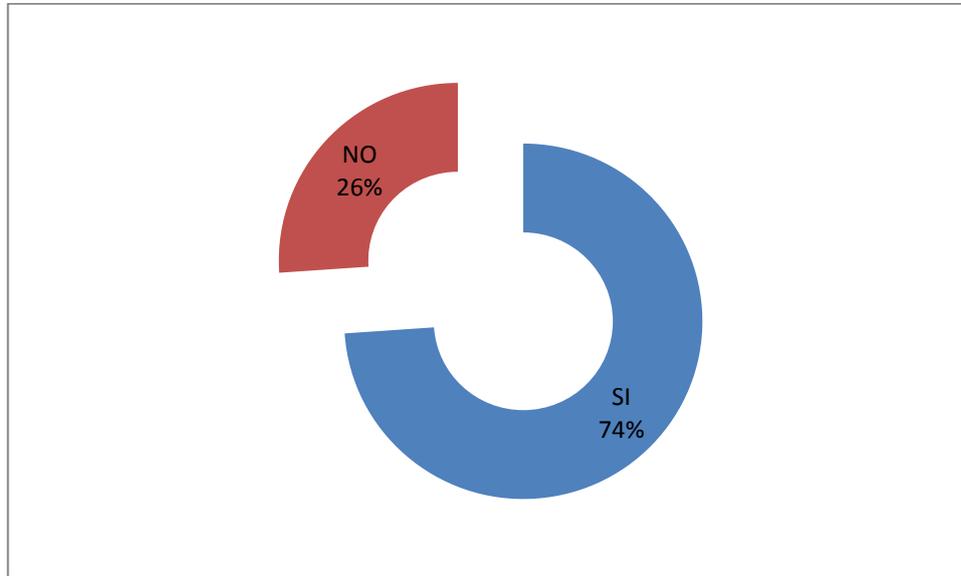


Figura 30. Cumplimiento requisitos legales
Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

La percepción respecto este cuestionamiento es que la empresa si cumple con sus obligaciones legales, existe un porcentaje del 26% que considera que no cumple adecuadamente con dichas obligaciones, mientras que el 74% considera que la empresa cumple con la normativa legal.

- ¿Tiene alguna metodología para asegurar que sus relaciones y actividades cumplen con el marco legal previsto y aplicable?

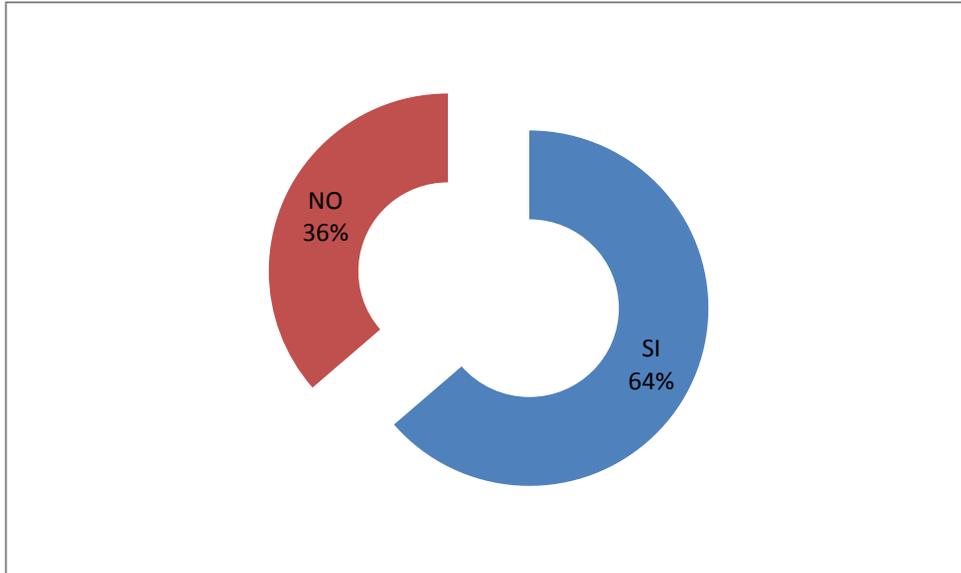


Figura 31. Metodología cumplimiento marco legal
 Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

En esta pregunta la opinión de los grupos de interés se encuentra dividida y esto obedece principalmente al ambiente de cada uno de los encuestados. El 64% considera que si existe una metodología mientras que el 36% considera lo contrario.

- ¿La organización se mantiene informada de todas sus obligaciones legales?

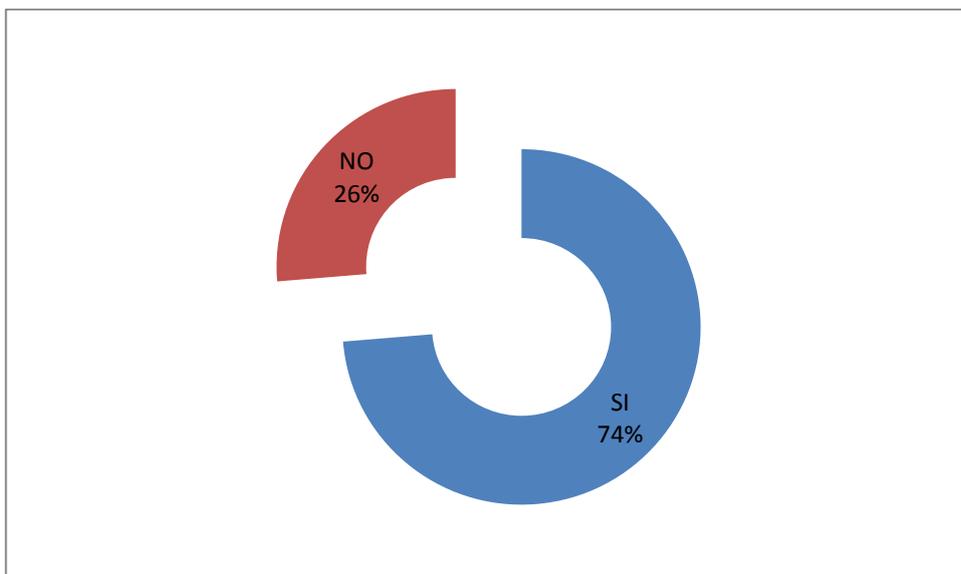


Figura 32. Conocimiento de obligaciones legales
 Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

La respuesta a esta pregunta es principalmente afirmativa, siendo el 74% de la percepción de los encuestados que la organización se mantiene informada de sus obligaciones legales, mientras que el 26% considera que no se mantiene informada.

- ¿La empresa revisa –periódicamente- su grado de cumplimiento respecto de las leyes y regulaciones que son de su aplicación?

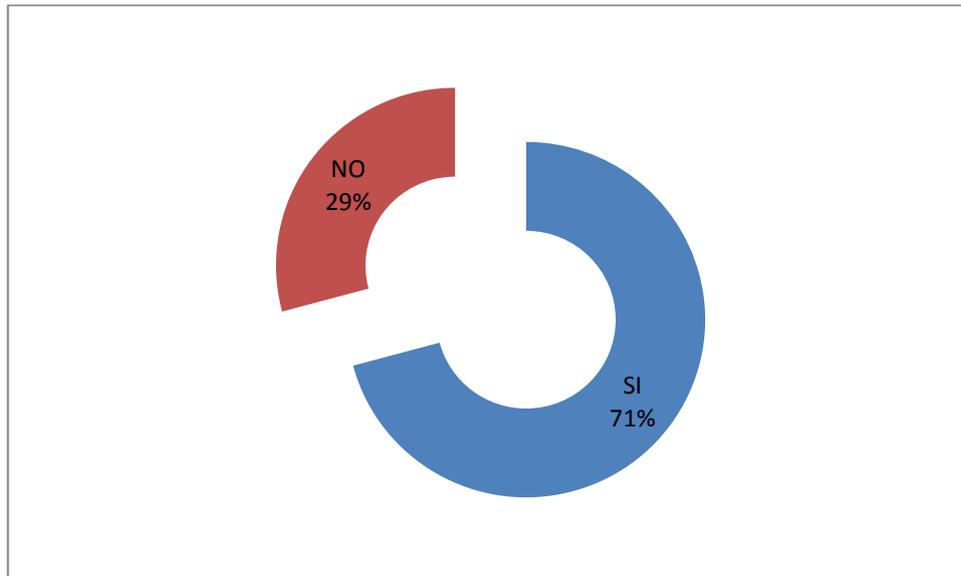


Figura 33. Revisión de grado de cumplimiento marco legal
Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

La percepción del 71% de los encuestados es que si existe monitoreo para evaluar posible incumplimientos, el 29% piensa que la empresa no revisa su grado de cumplimiento respecto a las regulaciones.

6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento

A continuación se detallan las interrogantes para evaluar el cumplimiento del principio de respeto a la normativa internacional de comportamiento de la RSE:

- ¿La organización tiene identificadas situaciones en las que la ley local o su implementación no proporcionan las salvaguardas ambientales o sociales adecuadas?

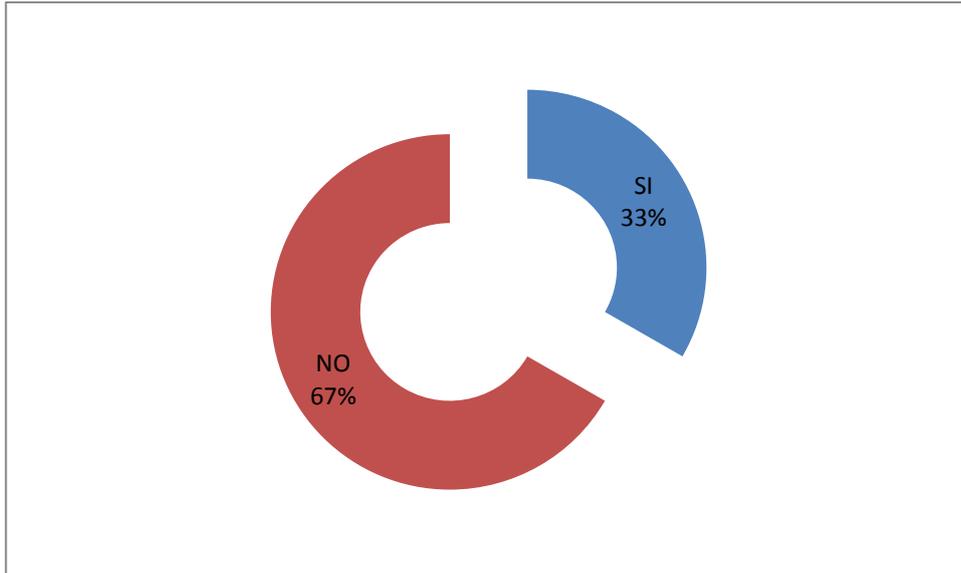


Figura 34. Identificación leyes ambientales
 Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

La percepción de la mayoría de los encuestados es que la compañía no tiene identificadas situaciones en las que la ley local o su implementación no proporcionan las salvaguardas ambientales, siendo las respuestas positivas el 33%, mientras que las negativas el 67%.

- ¿La organización se esfuerza por respetar como mínimo la normativa internacional de comportamiento?

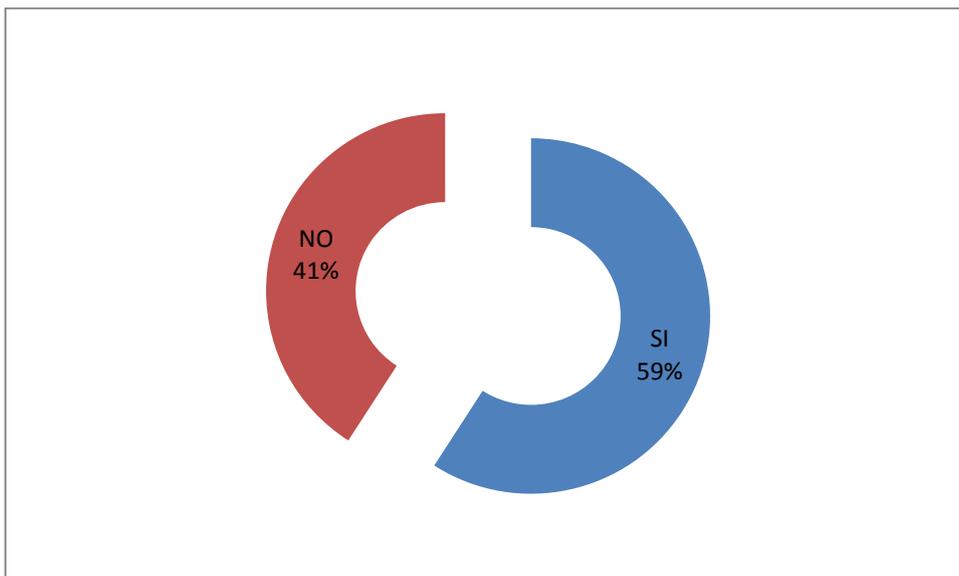


Figura 35. Respeto normativa internacional de comportamiento
 Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Este cuestionamiento presenta una respuesta afirmativa en su mayoría con un 59%, mientras que la percepción negativa es del 41%.

- ¿La organización se preserva de no ser cómplice en las actividades de otra organización que no sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento?

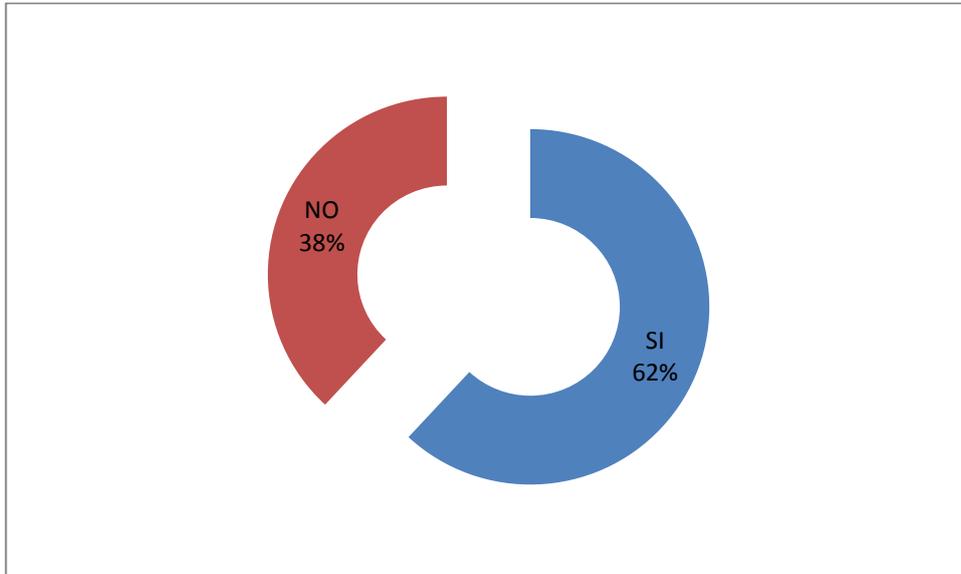


Figura 36. Preserva coherencia en normativa de comportamiento
Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

Los colaboradores consideran en 62% que la organización se preserva de no ser cómplice en las actividades de otra organización que no sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento. El porcentaje restante el 38% considera lo contrario.

7. Respeto a los Derechos Humanos

A continuación se detallan las interrogantes para evaluar el cumplimiento del principio de respeto a los Derechos Humanos de la RSE:

- ¿Existe en la compañía de manera accesible la declaración universal de los DD.HH.?

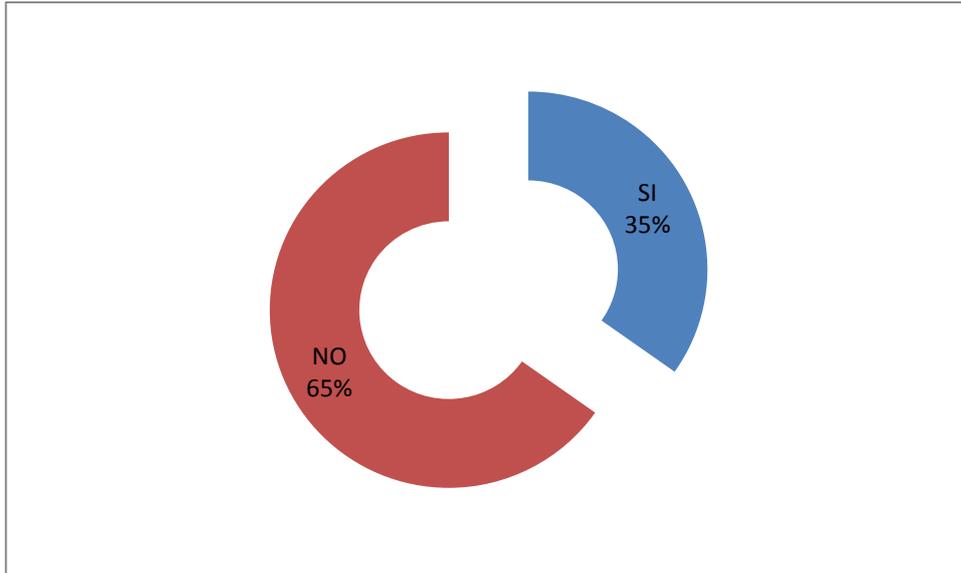


Figura 37. Accesibilidad normativa Derechos Humanos
 Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

El 65% de los encuestados consideran que la compañía no dispone de manera accesible la declaración universal de los Derechos Humanos, mientras que el 35% tiene la percepción de accesibilidad.

- ¿La organización tiene delegada formalmente una autoridad que se responsabilice por la difusión capacitación y ejercicio de los DD.HH. internamente y en sus grupos de interés?

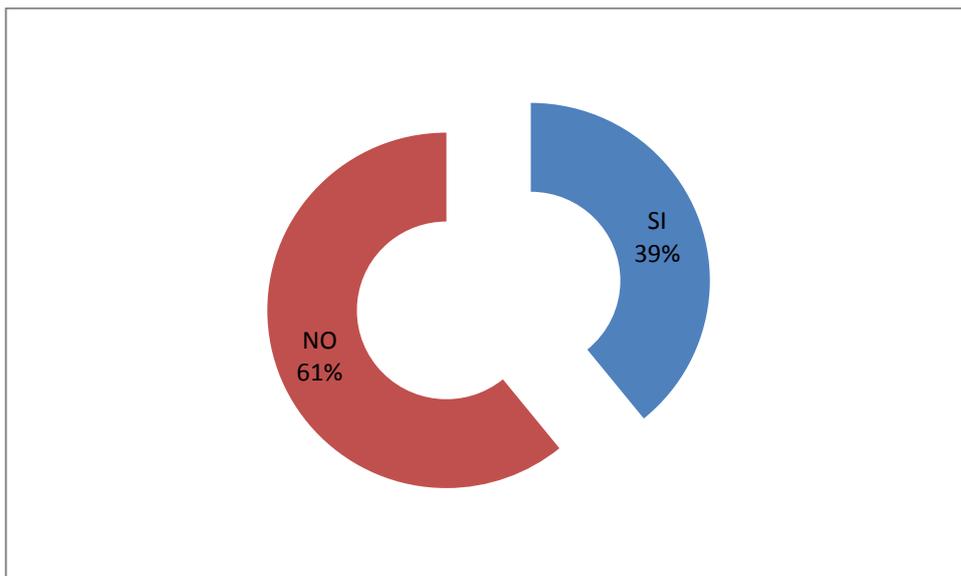


Figura 38. Responsable divulgación DDHH
 Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Los colaboradores en un 61% consideran que no existe un delegado para la difusión y capacitación respecto a los Derechos Humanos, el 39% considera lo contrario.

- ¿Se tiene establecido un claro procedimiento en caso de que alguien relacionado con la organización sienta vulnerado sus DD.HH?

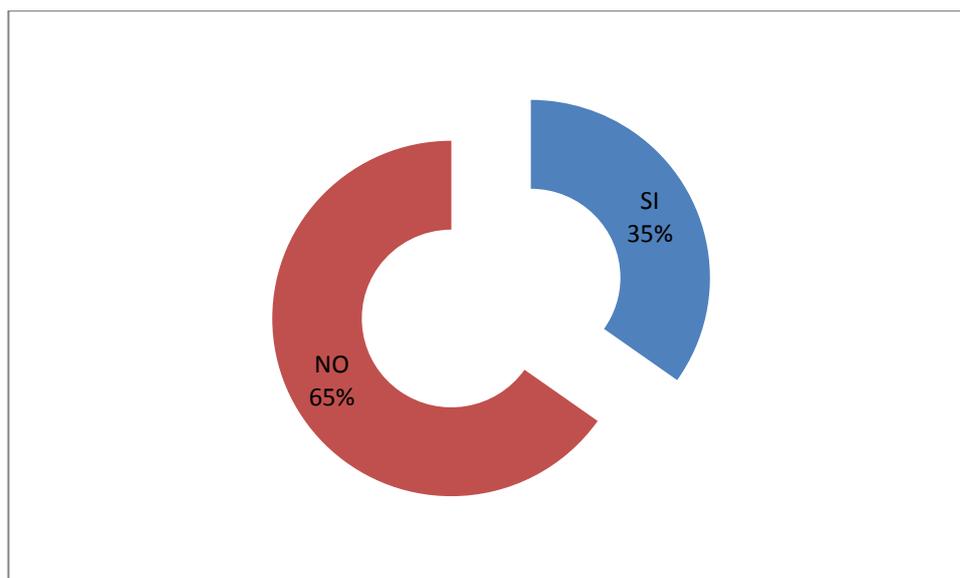


Figura 39. Procedimiento vulnerabilidad DDHH
Fuente: Encuesta realizada a los stakeholders internos de HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

El 65% de los encuestados considera que no existe un claro procedimiento en caso de que alguien relacionado con la organización sienta vulnerado sus Derechos Humanos, mientras que el 35% considera que si existe un procedimiento.

3.7.2 Resultados encuestas *stakeholders* externos

La encuesta de Verificación de la situación real de la empresa en RSE frente a los siete principios de la Norma ISO 26000 aplicada a los principales *stakeholders* externos humanos que son clientes, proveedores y comunidad de HUMANA S.A. presentó los siguientes resultados por cada uno de los principios:

1. Rendición de cuentas

A continuación se detallan las interrogantes para evaluar el cumplimiento del principio de rendición de cuentas de la RSE:

- ¿La organización publica reportes sociales o memorias de sostenibilidad de manera periódica con la verificación de una auditora internacionalmente reconocida y con la evaluación por ejemplo del GRI?

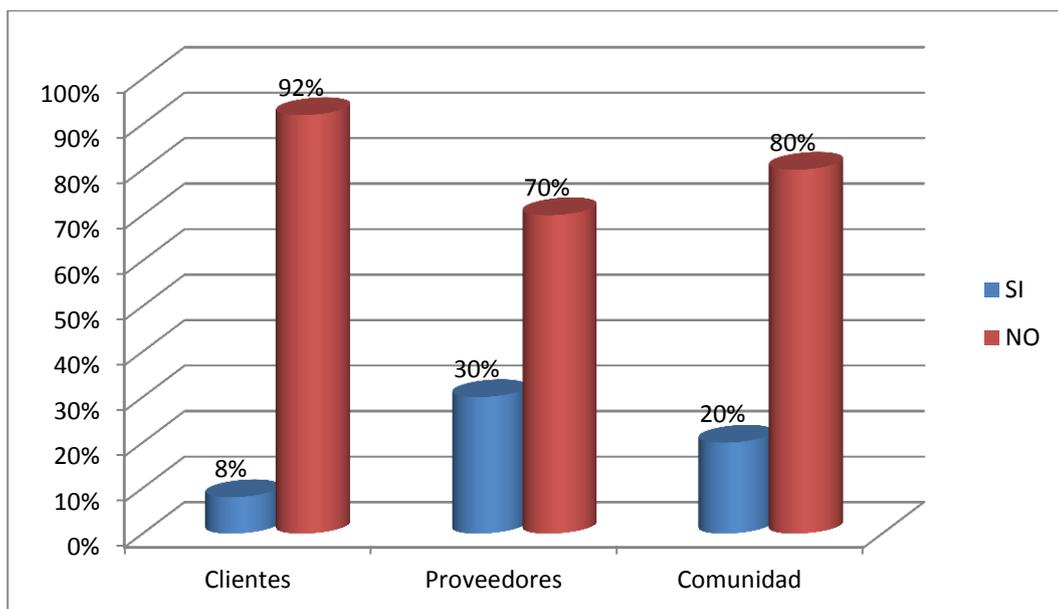


Figura 40. Publicación de reportes de sostenibilidad
Fuente: Encuesta realizada a los *stakeholders* externos HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 92% de los clientes encuestados perciben que no existe una memoria de sostenibilidad en HUMANA S.A., mientras que el 8% considera que si se generan estos reportes.

- **Percepción de proveedores:**

El 70% de los proveedores encuestados suponen que no existe una memoria de sostenibilidad en HUMANA S.A., mientras que el 30% suponen que la empresa si emite estos reportes.

- **Percepción de la comunidad:**

De las 5 personas encuestadas el 20% considera que si se emiten reportes sociales, mientras que el 80% considera que no se dispone de este reporte.

- ¿Se difunde dicho reporte a todo nivel primero dentro de la organización?

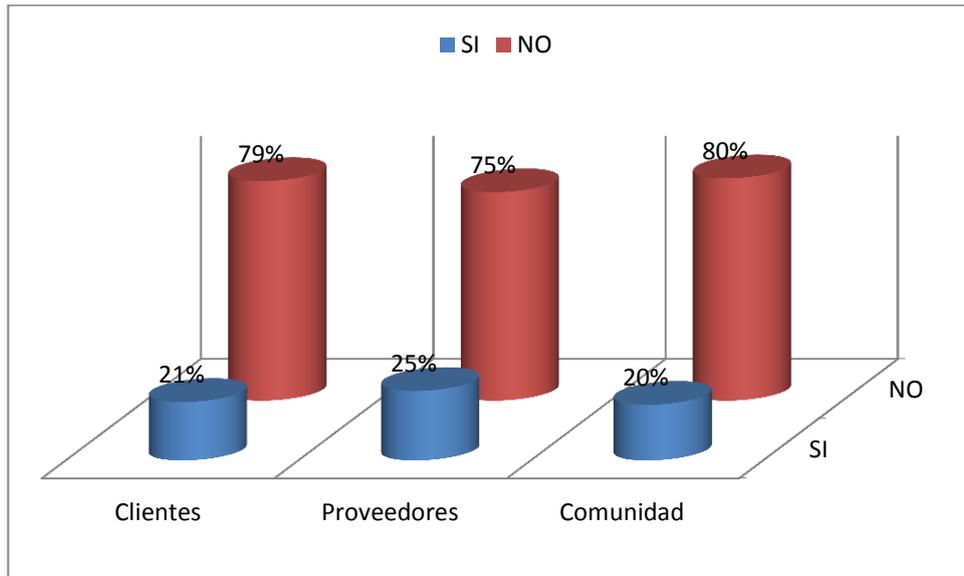


Figura 41. Difusión de reportes de sostenibilidad
 Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 79% de los clientes encuestados considera que no se difunde dicho reporte dentro de la organización, mientras que el 21% considera que si se difunde estos reportes.

- **Percepción de proveedores:**

El 75% de los proveedores encuestados consideran que no se difunden los reportes de sostenibilidad, mientras que el 25% consideran que si se difunden.

- **Percepción de la comunidad:**

El 20% de los encuestados consideran que si se difunden los reportes sociales, mientras que el 80% considera que no se difunde este reporte.

- ¿El personal de la organización conoce a ciencia cierta de qué se trata ese reporte o memoria?

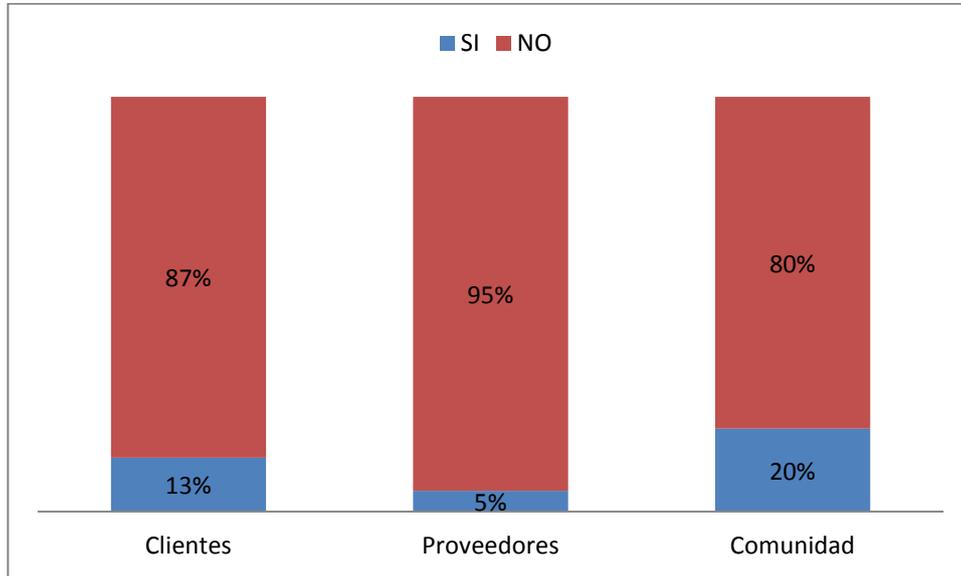


Figura 42. Conocimiento de memoria de sostenibilidad
 Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 87% de los encuestados considera que el personal de HUMANA S.A. no conoce de que se trata la memoria de sostenibilidad, el 13% considera que si conocen este término.

- **Percepción de proveedores:**

El 95% de los proveedores encuestados considera que el personal no conoce a ciencia cierta de que se trata este reporte, el 5% cree que si existe conocimiento de este reporte.

- **Percepción de la comunidad:**

De las personas encuestadas el 20% considera que si existe el conocimiento de esos reportes sociales, mientras que el 80% considera que no.

- ¿Se incentiva de manera fehaciente para que los grupos de interés de la organización opinen critiquen y efectúen evaluaciones acerca del contenido de ese reporte?

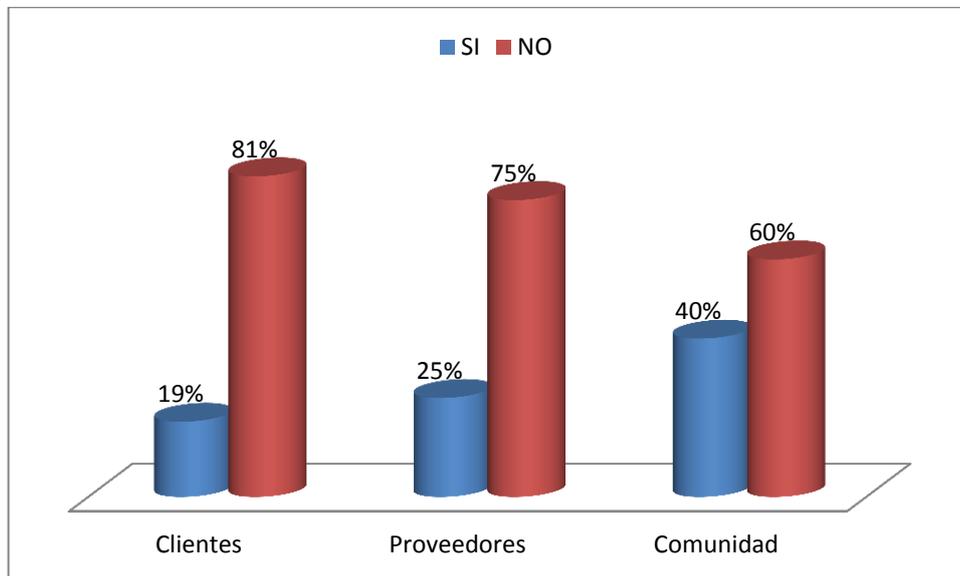


Figura 43. Incentivos a evaluación de memoria
 Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 81% de los clientes encuestados considera que no se incentiva de manera fehaciente para que los grupos de interés de la organización opinen critiquen y efectúen evaluaciones acerca del contenido de ese reporte, mientras que el 19% considera que sí.

- **Percepción de proveedores:**

El 75% de los proveedores encuestados considera que no se incentiva de manera fehaciente para que los grupos de interés de la organización opinen critiquen y efectúen evaluaciones acerca del contenido de ese reporte, mientras que el 25% considera que sí.

- **Percepción de la comunidad:**

El 60% de los encuestados considera que no se incentiva de manera fehaciente para que los grupos de interés de la organización opinen critiquen y efectúen evaluaciones acerca del contenido de ese reporte, mientras que el 40% considera que sí.

- ¿Se toman acciones sobre esas observaciones efectuadas?

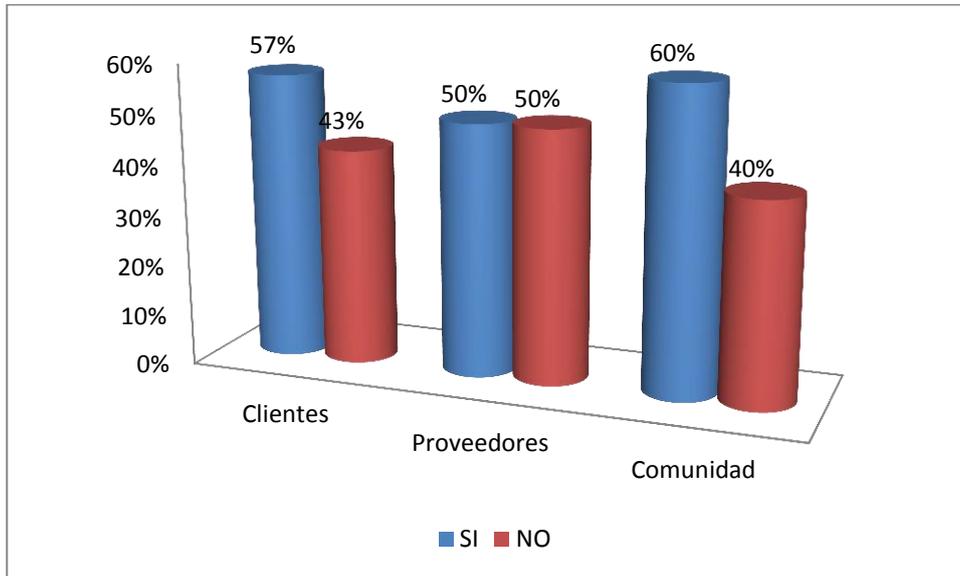


Figura 44. Acciones a observaciones a reportes sociales
 Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 88% de los clientes encuestados considera que no se toman acciones sobre las observaciones efectuadas mientras que el 12% considera que sí.

- **Percepción de proveedores:**

El 65% de los proveedores encuestados tiene la percepción de que no se toman acciones sobre las observaciones efectuadas de los otros grupos de interés mientras que el 35% considera que sí.

- **Percepción de la comunidad:**

El 80% de los encuestados considera que no se toman acciones sobre las observaciones efectuadas mientras que el 20% considera que sí.

- ¿Se evidencian tangible y objetivamente esas acciones?

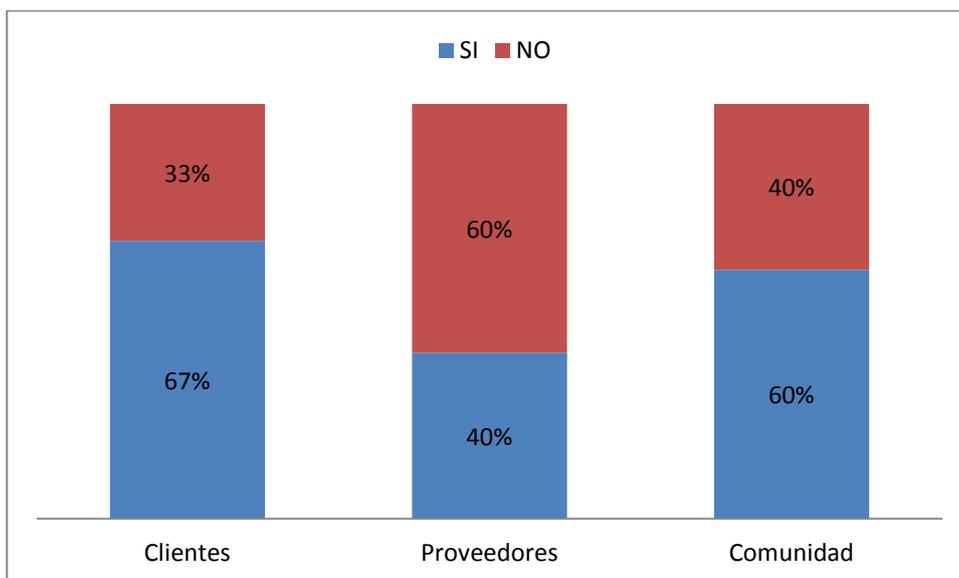


Figura 45. Evidencia de acciones
 Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 67% de los clientes encuestados considera que si se evidencian tangible y objetivamente esas acciones, mientras que el 33% considera que no.

- **Percepción de proveedores:**

Un 60% de los proveedores encuestados considera que no se evidencian tangible y objetivamente esas acciones, 40% restante considera que sí.

- **Percepción de la comunidad:**

EL 60% de los encuestadas considera que si se evidencian tangible y objetivamente esas acciones, 40% restante considera que no.

2. Transparencia

A continuación se detallan las interrogantes para evaluar el cumplimiento del principio de transparencia de la RSE:

- ¿La organización revela de forma clara precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas decisiones y actividades de las que es responsable?

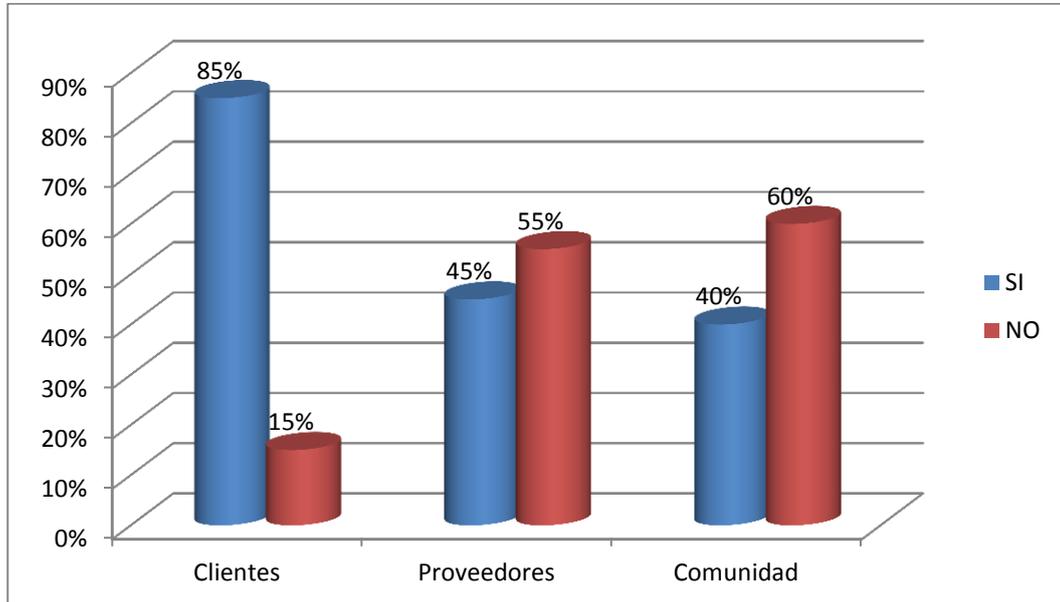


Figura 46. Revelación de información
Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 85% de los clientes encuestados considera que la organización si revela de forma clara precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas decisiones y actividades de las que es responsable, mientras que el 15% difiere de esta percepción.

- **Percepción de proveedores:**

El 45% de los proveedores encuestados considera que la HUMANA S.A. si revela en un grado razonable la información de sus actividades, el 55% restante considera que no.

- **Percepción de la comunidad:**

El 40% de los encuestados considera que la organización si revela la información en un grado razonable y suficiente la información de sus decisiones, mientras que el 60% considera que no lo hace adecuadamente.

- ¿Esa información está fácilmente disponible y es directamente accesible y entendible para aquellos que se han visto o podrían verse impactados de manera significativa por la organización?

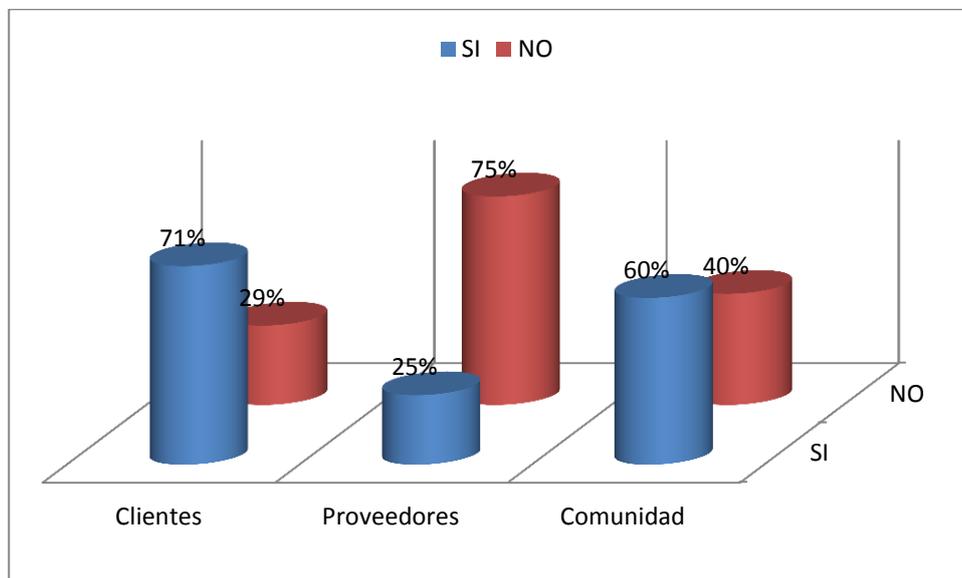


Figura 47. Accesibilidad de información
 Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*

- **Percepción de clientes:**

El 71% de los clientes encuestados considera que la información de la compañía es directamente accesible y entendible, el 29% considera que no.

- **Percepción de proveedores:**

El 75% de los proveedores encuestados consideran que no existe disponibilidad para acceder a la información de la compañía, mientras que el 25% considera que sí.

- **Percepción de la comunidad:**

El 60% de los encuestados considera que si existe acceso a la información de la compañía, mientras que el 40% no.

- ¿La organización difunde entre sus grupos de interés las normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la responsabilidad social?

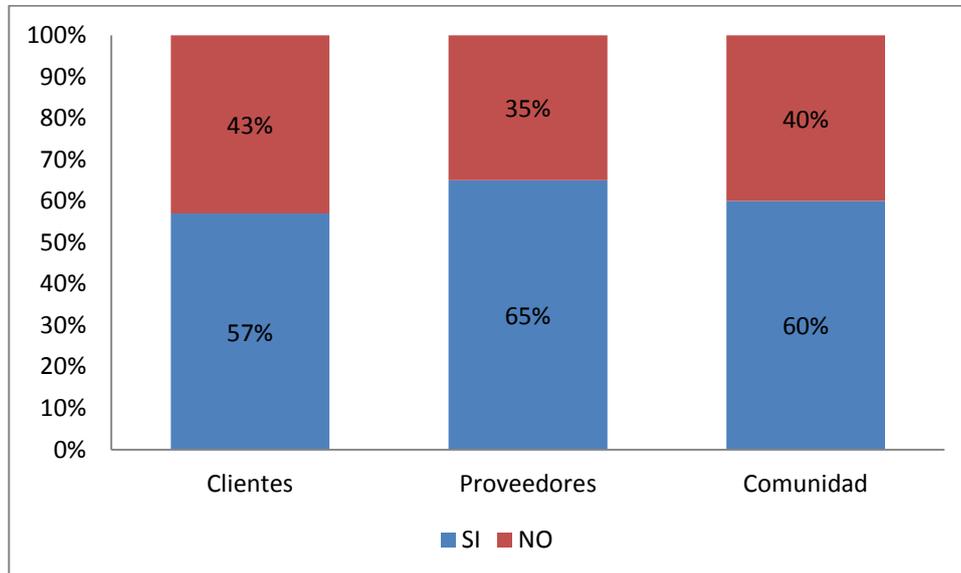


Figura 48. Difusión de normas de evaluación
Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 57% de los clientes encuestados considera que la organización si difunde entre sus grupos de interés las normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la responsabilidad social, mientras que el 43% considera que no lo hace.

- **Percepción de proveedores:**

El 65% de los proveedores encuestados considera que la compañía si difunde las normas de su evaluación de desempeño, el 35% considera que no.

- **Percepción de la comunidad:**

El 40% de los encuestados considera que la compañía no difunde las normas de su evaluación de desempeño, el 60% considera que sí.

3. Comportamiento ético

A continuación se detallan las interrogantes para evaluar el cumplimiento del principio de Comportamiento Ético de la RSE:

- ¿Hay evidencias tangibles de que la organización fundamenta su comportamiento en los valores de la honestidad, equidad e integridad?

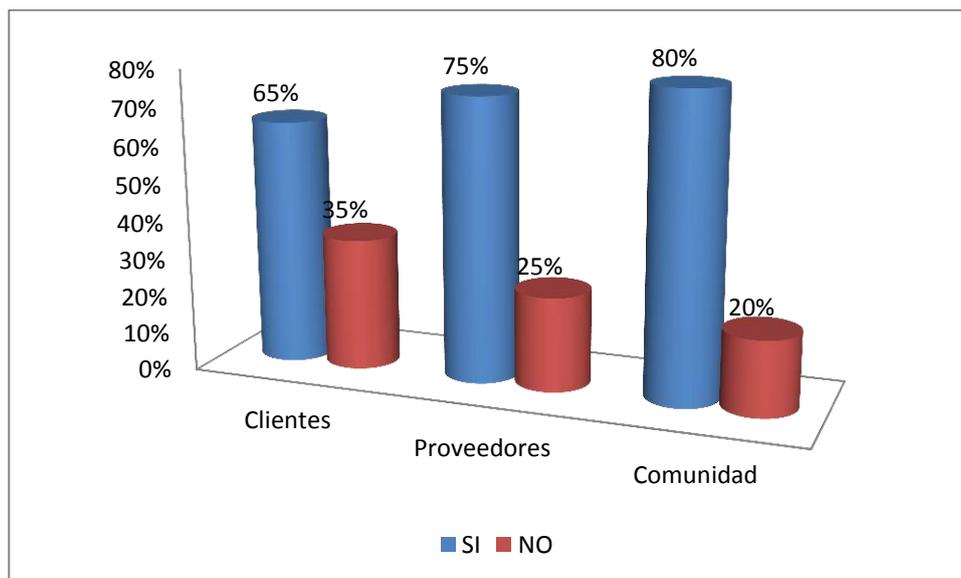


Figura 49. Evidencias de comportamiento basado en valores
Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

En un porcentaje del 65% los grupos de interés consideran que existen evidencias de comportamiento ético. El 35% restante considera que las evidencias no son tangibles.

- **Percepción de proveedores:**

El 75% de los proveedores encuestados consideran que hay evidencias tangibles de que la organización fundamenta su comportamiento en los valores de la honestidad, equidad e integridad, el 25% considera lo contrario.

- **Percepción de la comunidad:**

El 80% considera que si existen evidencias del comportamiento ético de la organización, el 20% no.

- ¿La organización tiene -de manera formal- identificados y declarados sus valores y principios fundamentales?

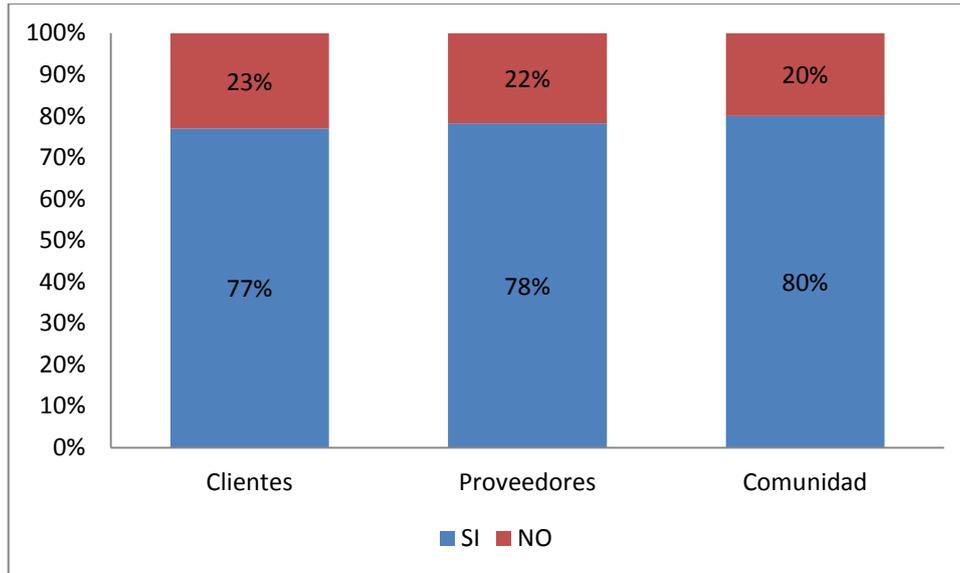


Figura 50. Identificación de valores
 Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 77% de los clientes encuestados piensa que la organización tiene identificados claramente sus valores y principios, mientras que el 23% opina que no.

- **Percepción de proveedores:**

El 78% de los proveedores encuestados consideran que si existe una declaración formal de los valores y principios fundamentales, el 22% tiene una percepción negativa.

- **Percepción de la comunidad:**

En un 80% los encuestados consideran que la organización tiene definidos sus principios y valores, mientras que el 20% considera que no.

- ¿Todo el personal a todo nivel conoce y practica esos principios y valores?

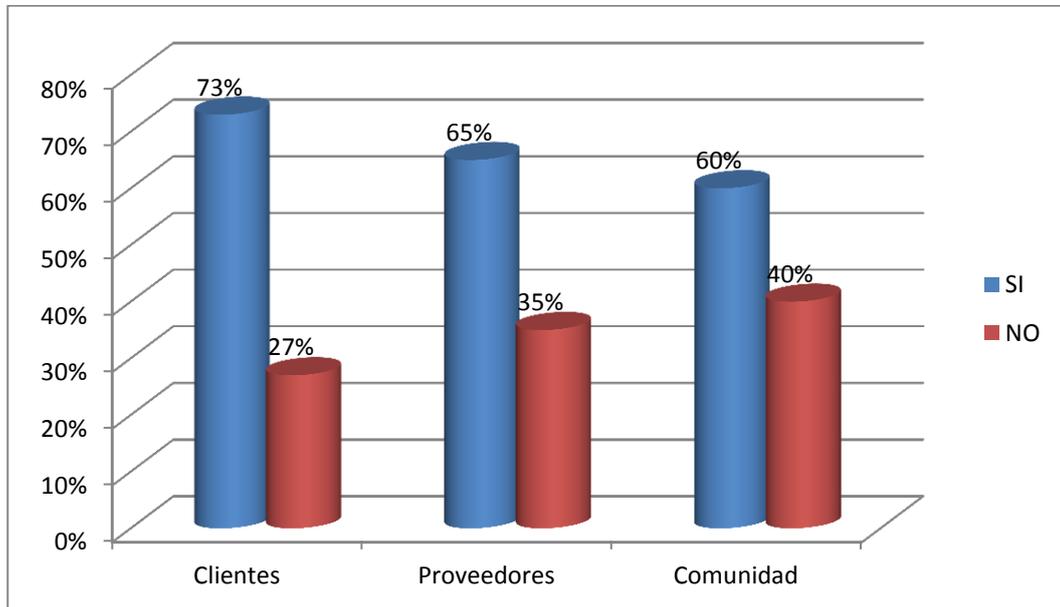


Figura 51. Conocimiento de principios
 Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 73% de los clientes encuestados piensa que todo el personal a todo nivel conoce y practica esos principios y valores, el 27% considera que existe un desconocimiento.

- **Percepción de proveedores:**

El 65% de los proveedores encuestados considera que si existe un conocimiento de los principios, y el 35% restante considera que no.

- **Percepción de la comunidad:**

El 60% de los encuestados considera que todo el personal a todo nivel conoce y practica esos principios y valores, el 30% considera que existe un desconocimiento

- ¿Se evidencia en la organización ese conocimiento y esa práctica?

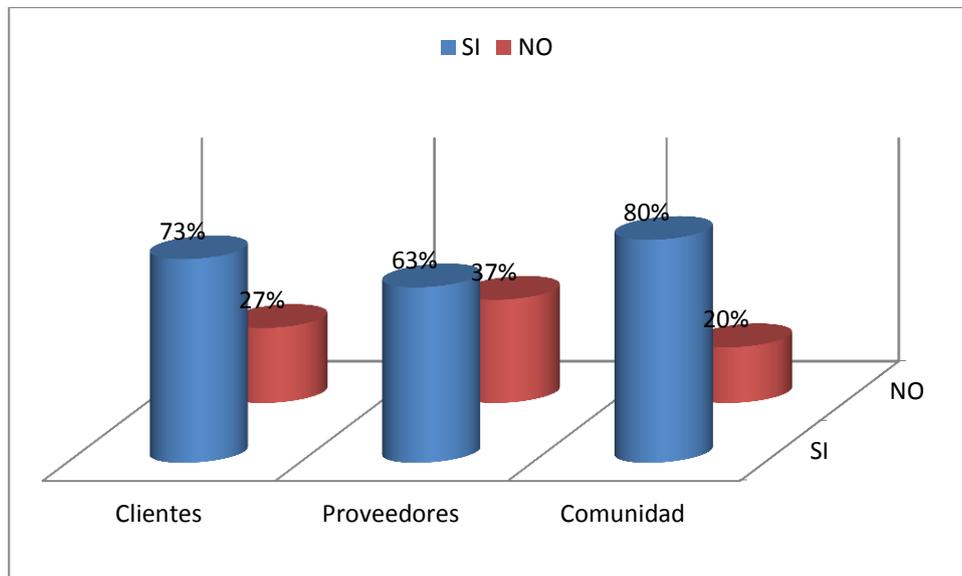


Figura 52. Evidencia de práctica de valores
 Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 73% de los clientes encuestados piensa que si existe evidencia en la organización del conocimiento y práctica de valores, el 27% considere que no existe la evidencia suficiente.

- **Percepción de proveedores:**

El 63% de los clientes encuestados percibe que si se evidencia un conocimiento y práctica de valores, pero el 37% considera que no.

- **Percepción de la comunidad:**

El 80% de los encuestados percibe evidencias de la práctica de los valores, el 20% tiene una percepción negativa.

- ¿La organización tiene un código de ética?

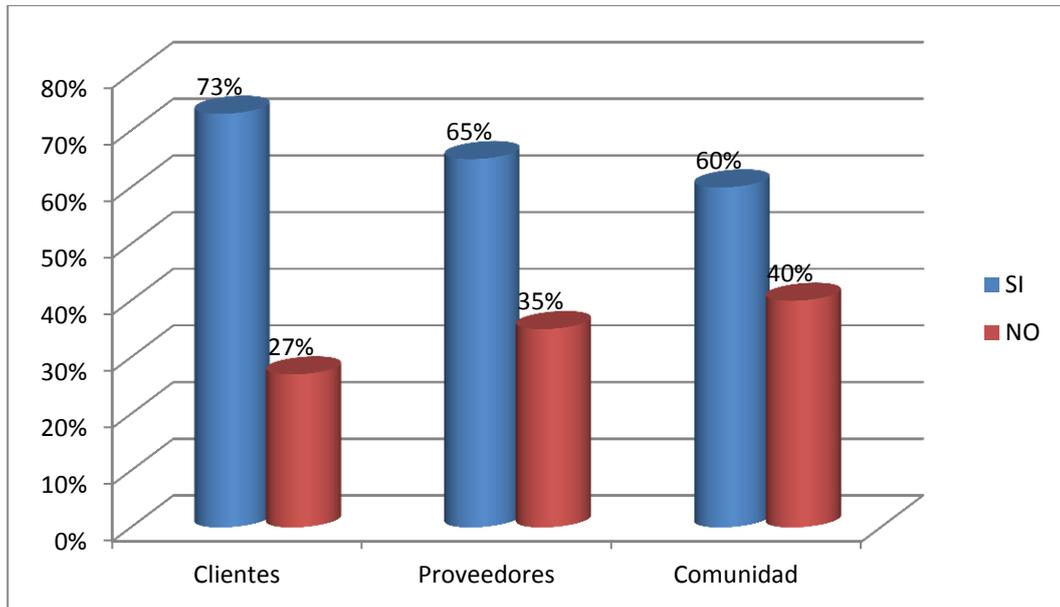


Figura 53. Código de ética
 Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 69% de los clientes encuestados percibe que si existe un código de ética, mientras que el 31% considera que no.

- **Percepción de proveedores:**

El 60% de los proveedores encuestados consideran que no existe un Código de Ética, el 40% considera que sí.

- **Percepción de la comunidad:**

El 60% de los encuestados consideran que no existe un Código de Ética, el 40% considera que sí.

- ¿En la elaboración de ese código de ética intervinieron al menos tres de sus principales grupos de interés?

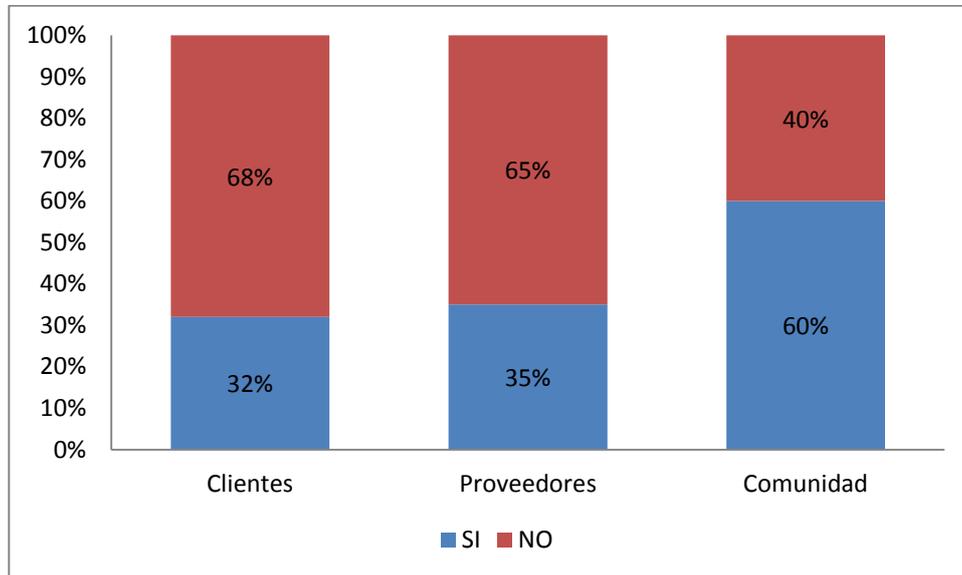


Figura 54. Intervención en la elaboración del código de ética
Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 68% de los clientes encuestados percibe que en la elaboración del código de ética no intervinieron al menos tres de los principales grupos de interés de HUMANA S.A., el 32% considera que sí.

- **Percepción de proveedores:**

El 65% de los proveedores encuestados percibe que en la elaboración del código de ética no intervinieron al menos tres de los principales grupos de interés de HUMANA S.A., el 35% considera que sí.

- **Percepción de la comunidad:**

El 60% de los proveedores encuestados percibe que en la elaboración del código de ética no intervinieron al menos tres de los principales grupos de interés de HUMANA S.A., el 35% considera que sí.

4. Respeto a los intereses de los grupos de interés

A continuación se detallan las interrogantes para evaluar el cumplimiento del principio de Respeto a los intereses de los grupos de interés:

- ¿La organización tiene identificados sus principales grupos de interés?

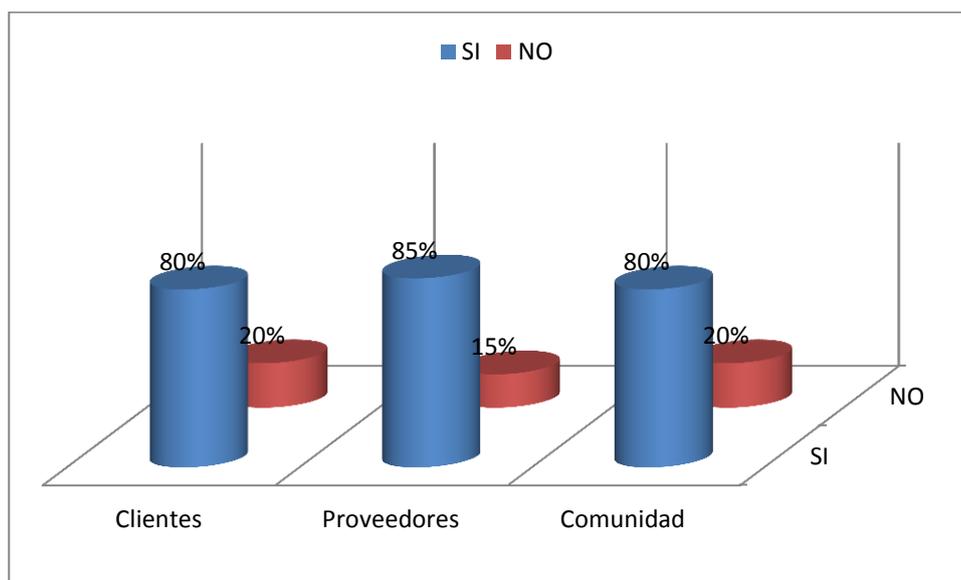


Figura 55. Identificación de Grupos de interés
Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 80% de los clientes encuestados considera que si están identificados los diferentes grupos de interés, mientras que el 20% considera que no existe esta identificación.

- **Percepción de proveedores:**

El 85% de los proveedores encuestados considera que si están identificados los diferentes grupos de interés, mientras que el 15% considera que no existe esta identificación.

- **Percepción de la comunidad:**

El 80% de los encuestados considera que HUMANA S.A. si tiene identificados los diferentes grupos de interés, mientras que el 20% considera que no.

- ¿Existe una metodología para el diálogo con esos grupos de interés?

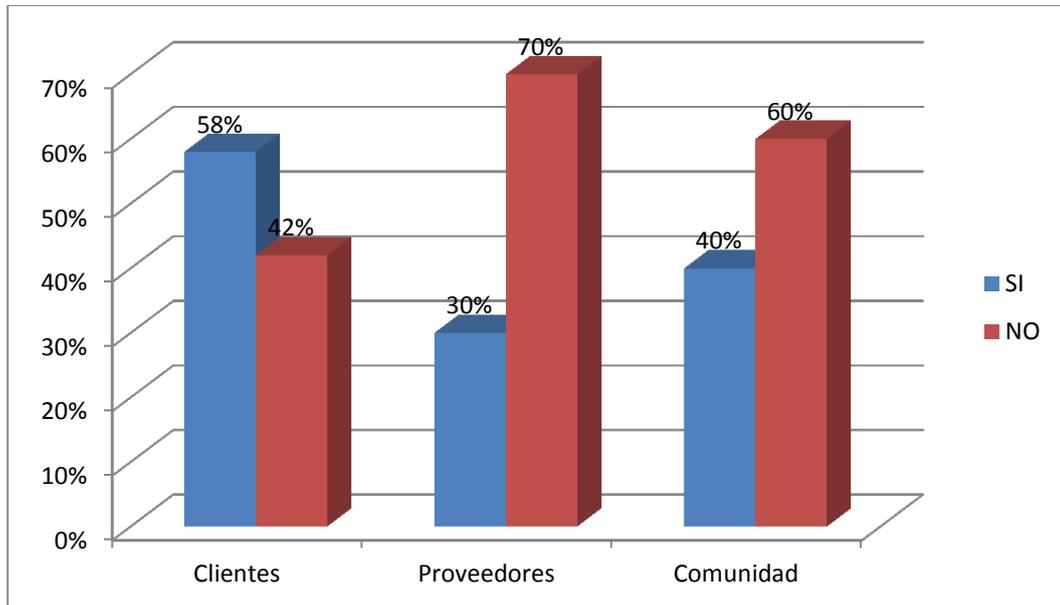


Figura 56. Metodología diálogo grupos de interés
 Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 58% de los clientes encuestados percibe que si existe una metodología para el diálogo con los grupos de interés mientras que el 42% considera que no.

- **Percepción de proveedores:**

El 30% de los proveedores encuestados consideran que no existe una metodología para el diálogo con los grupos de interés mientras que el 70% considera que sí.

- **Percepción de la comunidad:**

La percepción del 60% de estos *stakeholders* es que no existe una metodología, mientras que el 40% considera que si existe.

- ¿Se evalúan las acciones que podrían impactar a sus principales grupos de interés?

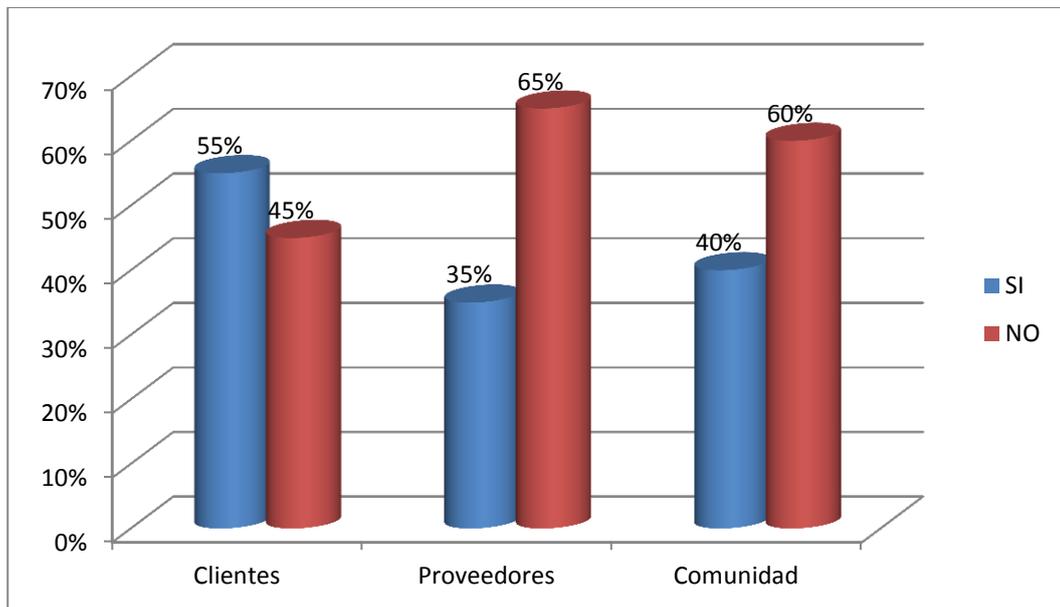


Figura 57. Evaluaciones de impacto en grupos de interés
 Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 55% de los clientes encuestados considera que no se evalúan las acciones que pueden impactar a los principales grupos de interés, mientras que el 45% considera lo contrario.

- **Percepción de proveedores:**

El 35% de los proveedores encuestados considera que si se evalúan las acciones que pueden impactar a los principales grupos de interés, mientras que el 65% responde que no.

- **Percepción de la comunidad:**

En un 40% la percepción de este grupo de interés es que si se evalúan las acciones que afectan a los grupos de interés, el 60% restante considera que no.

- ¿Se manejan registros acerca del avance y progreso de la relación con sus grupos de interés?

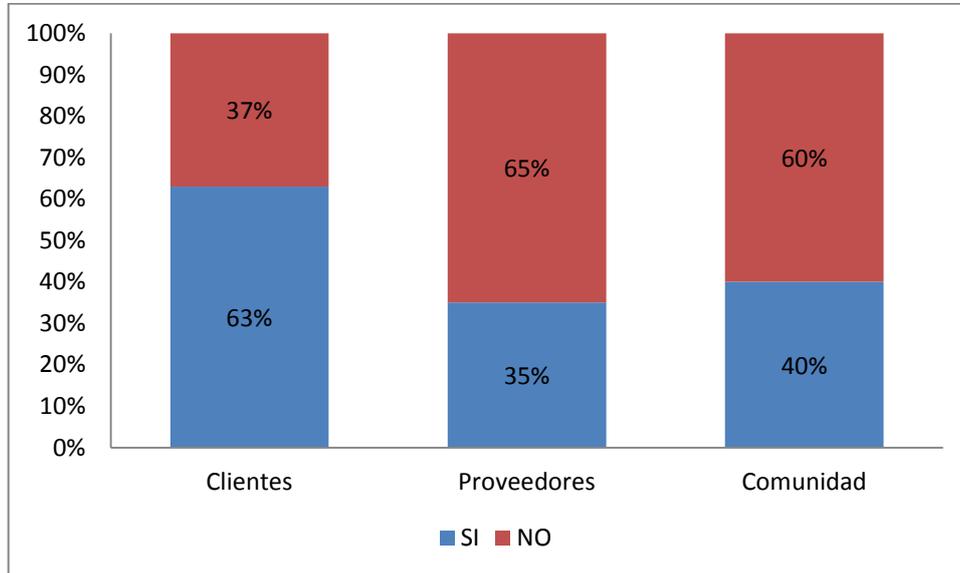


Figura 58. Registros de relación con grupos de interés
Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 63% considera que si existen registros de la relación con los grupos de interés, mientras que el 37% percibe lo contrario.

- **Percepción de proveedores:**

El 35% de los proveedores encuestados consideran que se manejan registros acerca del avance y progreso de la relación con sus grupos de interés, mientras que el porcentaje más alto que corresponde al 65% considera que no.

- **Percepción de la comunidad:**

El 40% de los encuestados responden que si a este cuestionamiento, mientras que el 60% piensa que no se manejan registros de la relación con los grupos de interés.

- ¿Están periódicamente siendo evaluados esos avances y progreso por la alta dirección de la organización?

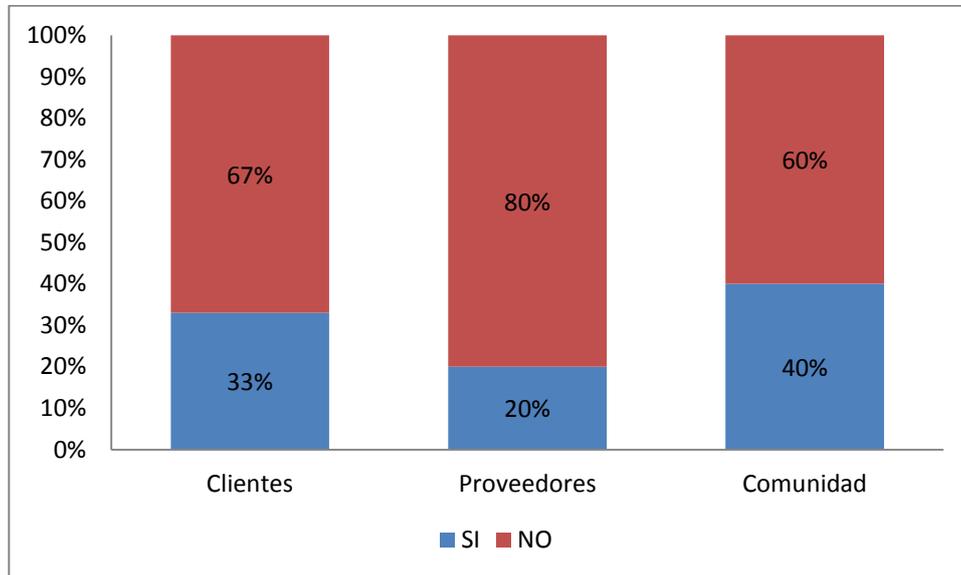


Figura 59. Evaluación periódica de avances
Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

Respecto a la evaluación del progreso con los grupos de interés por la alta dirección, el 67% de los encuestados considera que no se evalúan periódicamente, mientras que el 33% considera que sí.

- **Percepción de proveedores:**

El 80% de los proveedores encuestados consideran que no existe una evaluación periódica de los avances con los grupos de interés, mientras que el 20% percibe que sí.

- **Percepción de la comunidad:**

El 40% de los encuestados considera que si existe dicha evaluación, mientras que el 60% restante considera que no.

- ¿La planificación estratégica de la organización utiliza como uno de sus elementos fundamentales los diálogos con sus grupos de interés?

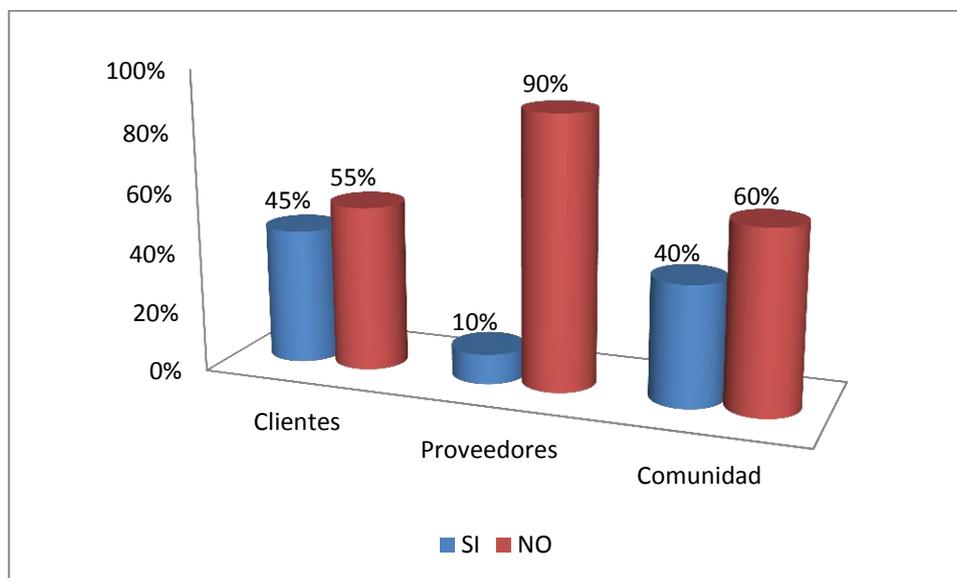


Figura 60. Consideración de diálogo con los grupos de interés
 Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 45% de los clientes encuestados considera que la planificación estratégica si utiliza como elemento fundamental el diálogo, el 55% restante responde que no.

- **Percepción de proveedores:**

La respuesta negativa a este cuestionamiento corresponde al 90% en el caso de proveedores, mientras que el 10% si percibe que el dialogo es considerado una herramienta en la planificación.

- **Percepción de la comunidad:**

El 40% de los encuestados considera que la planificación estratégica si utiliza como elemento fundamental el diálogo, el 60% restante responde que no.

5. Respeto al principio de legalidad

A continuación se detallan las interrogantes para evaluar el cumplimiento del principio de legalidad de la RSE:

- ¿La organización cumple con los requisitos legales de todas las jurisdicciones en las que opera incluso si aquellas leyes y regulaciones no se desempeñan de manera adecuada?

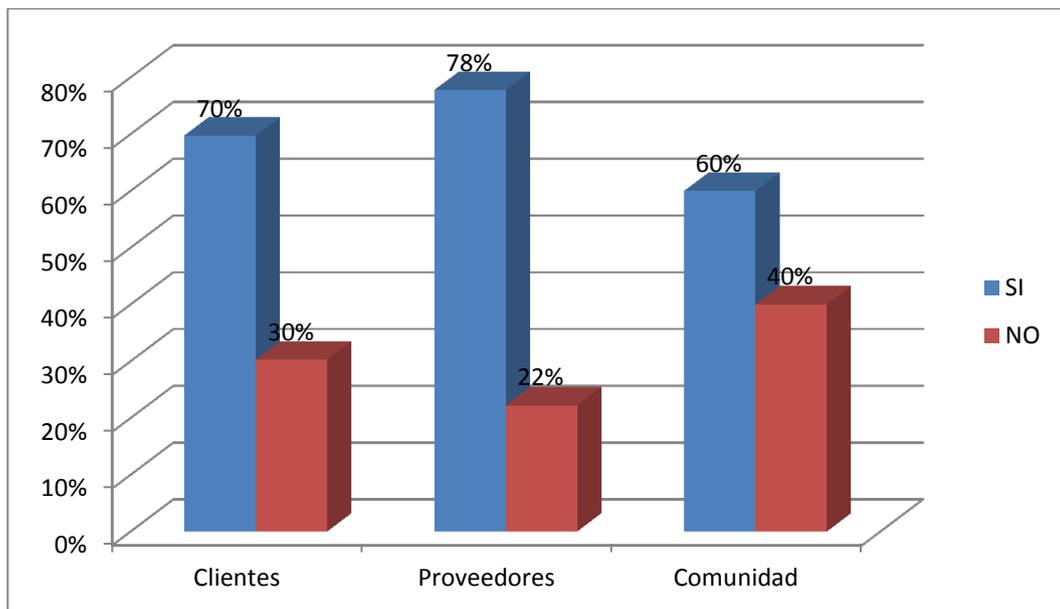


Figura 61. Cumplimiento requisitos legales
Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

La percepción respecto este cuestionamiento es que la empresa si cumple con sus obligaciones legales, existe un porcentaje del 70% que considera que si cumple adecuadamente con dichas obligaciones, mientras que el 30% opina lo contrario.

- **Percepción de proveedores:**

El 78% de los proveedores encuestados responde afirmativamente a este cuestionamiento, mientras que el 22% responde que no.

- **Percepción de la comunidad:**

El 60% de los encuestados considera que si existe un cumplimiento de la normativa legal, el 40% responde que no.

- ¿Tiene alguna metodología para asegurar que sus relaciones y actividades cumplen con el marco legal previsto y aplicable?

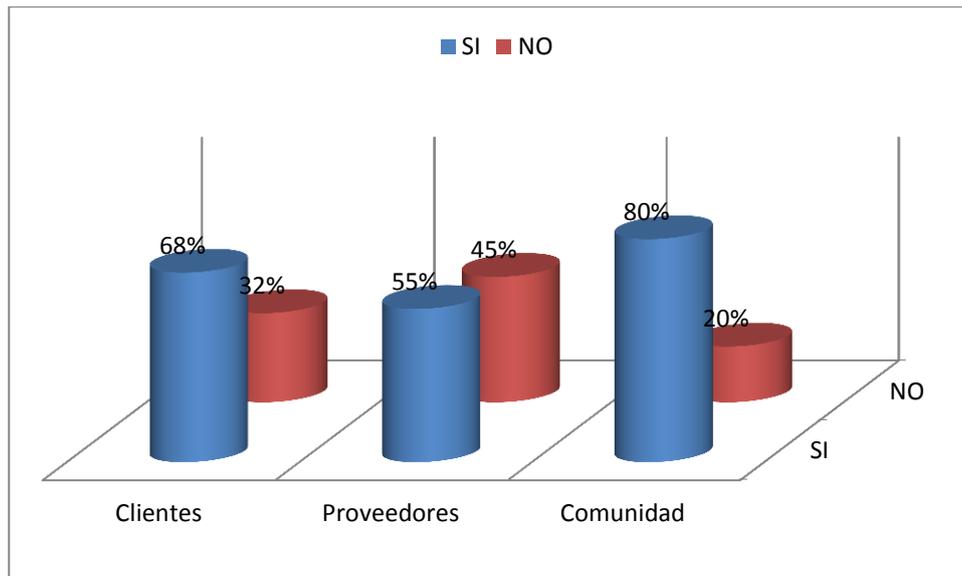


Figura 62. Metodología cumplimiento marco legal
Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 68% responde afirmativamente a este cuestionamiento, mientras que el 32% responde que no.

- **Percepción de proveedores:**

El 55% de los proveedores encuestados considera que la compañía si tiene una metodología de aseguramiento de cumplimiento de normas mientras que el 45% responde que no.

- **Percepción de la comunidad:**

El 64% considera que si existe una metodología mientras que el 36% considera lo contrario.

- ¿La organización se mantiene informada de todas sus obligaciones legales?

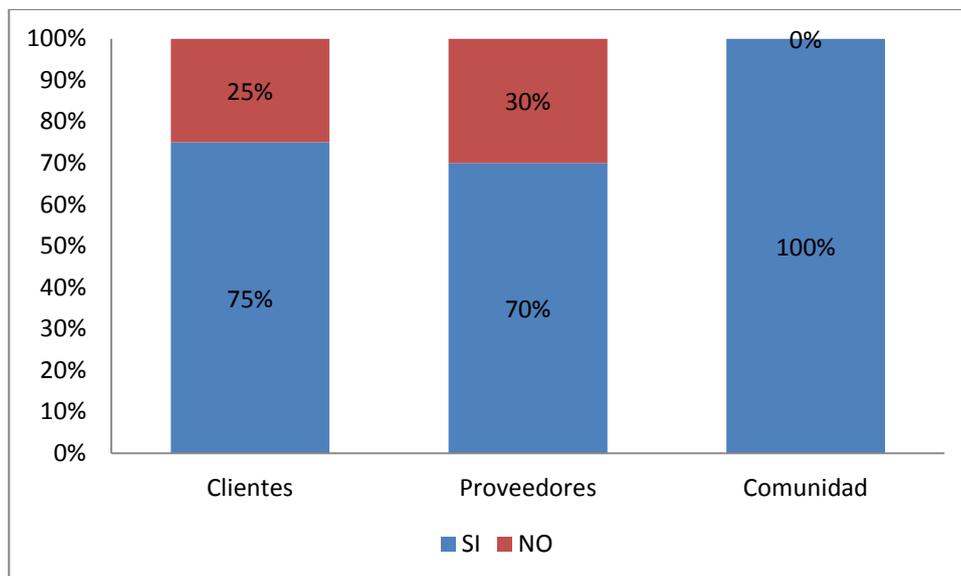


Figura 63. Conocimiento de obligaciones legales
 Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 75% de los clientes encuestados percibe que la organización se mantiene informada de sus obligaciones legales, mientras que el 25% considera que no.

- **Percepción de proveedores:**

El 70% de los proveedores encuestados consideran responden afirmativamente a este cuestionamiento mientras que en el 30% su respuesta es no.

- **Percepción de la comunidad:**

El 100% de los encuestados considera que la compañía conoce sus obligaciones legales.

- ¿La empresa revisa –periódicamente- su grado de cumplimiento respecto de las leyes y regulaciones que son de su aplicación?

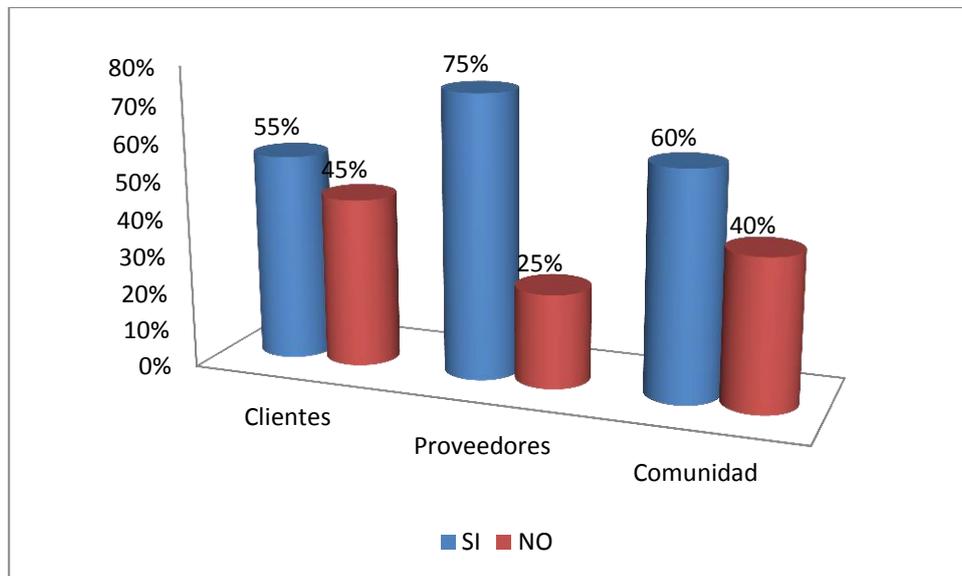


Figura 64. Revisión de grado de cumplimiento marco legal
Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 55% de los clientes encuestados responde afirmativamente a este cuestionamiento, mientras que el 45% responde que no.

- **Percepción de proveedores:**

El 75% de los proveedores encuestados considera que la compañía si efectúa una revisión del cumplimiento de la normativa legal. El 25% opina lo contrario.

- **Percepción de la comunidad:**

El 60% considera que si existe una revisión mientras que el 40% considera que no.

6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento

A continuación se detallan las interrogantes para evaluar el cumplimiento del principio de respeto a la normativa internacional de comportamiento de la RSE:

- ¿La organización tiene identificadas situaciones en las que la ley local o su implementación no proporcionan las salvaguardas ambientales o sociales adecuadas?

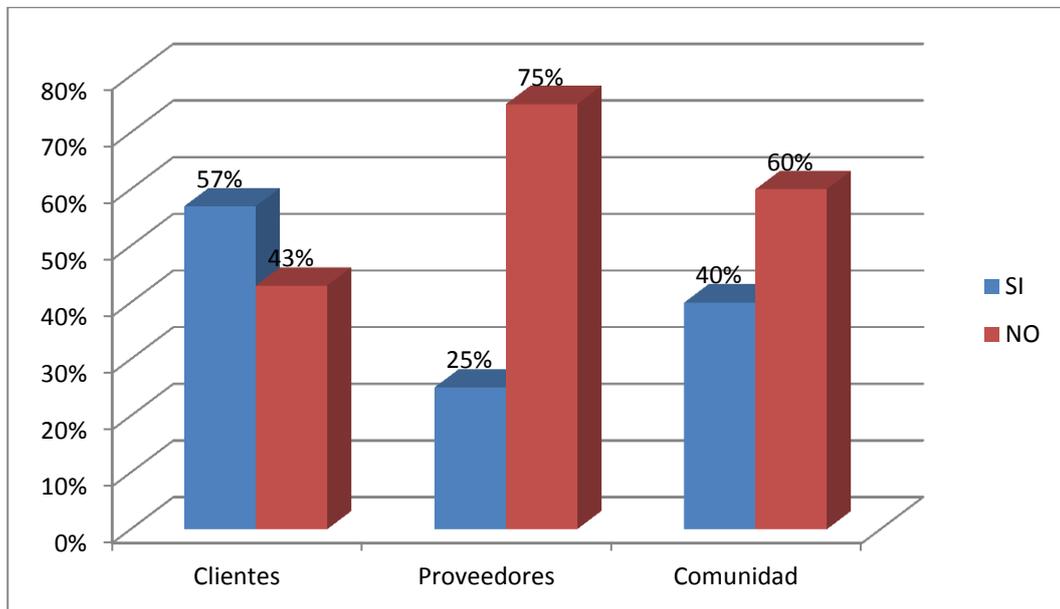


Figura 65. Identificación leyes ambientales
 Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 57% de los clientes encuestados responde afirmativamente a este cuestionamiento mientras que el 43% responde de forma negativa.

- **Percepción de proveedores:**

El 25% de los proveedores encuestados respondieron que sí, mientras que el 75% manifiesta que la compañía no cumple con lo consultado.

- **Percepción de la comunidad:**

El 40% considera que la compañía si identificó salvaguardas ambientales, mientras que el 60% manifiesta lo contrario.

- ¿La organización se esfuerza por respetar como mínimo la normativa internacional de comportamiento?

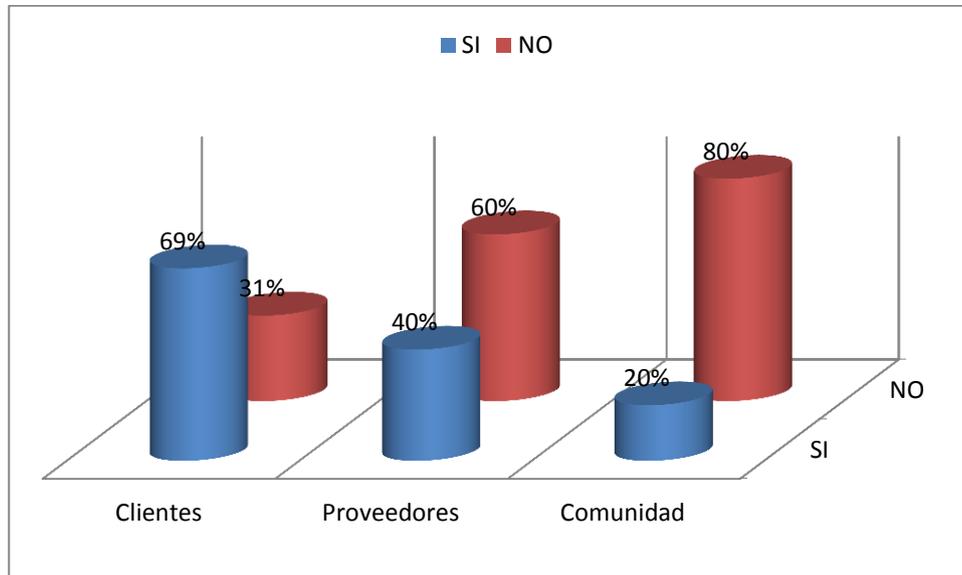


Figura 66. Respeto normativa internacional de comportamiento
 Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 69% responde afirmativamente a este cuestionamiento, mientras que el 31% responde que no.

- **Percepción de proveedores:**

El 40% de los proveedores encuestados considera que la compañía si respeta la normativa de RSE mas mientras que el 60% responde que no.

- **Percepción de la comunidad:**

El 80% responde negativamente a esta pregunta, mientras que el 20% responde que sí.

- ¿La organización se preserva de no ser cómplice en las actividades de otra organización que no sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento?

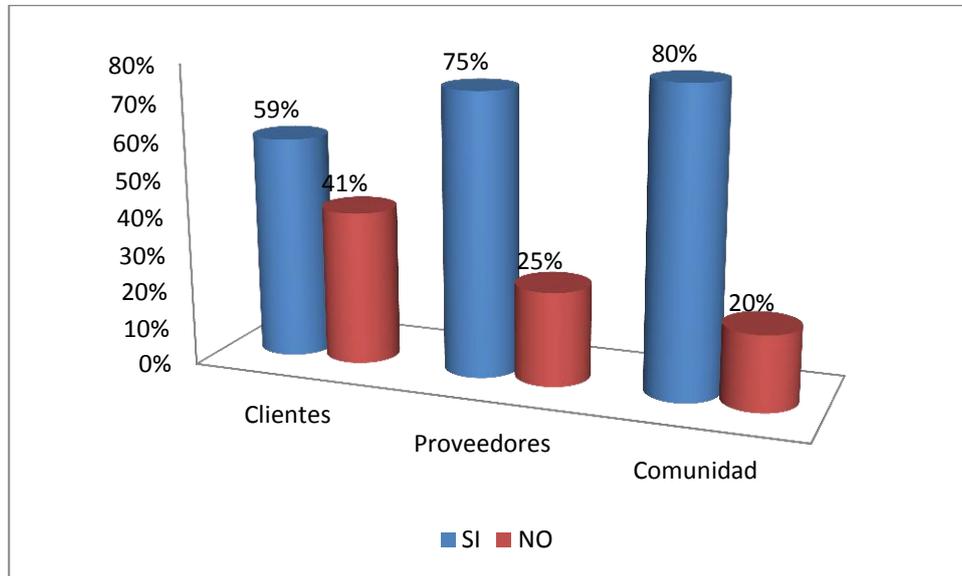


Figura 67. Preserva coherencia en normativa de comportamiento
 Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
 Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 59% responde afirmativamente a este cuestionamiento, mientras que el 41% responde que no.

- **Percepción de proveedores:**

El 75% de los proveedores encuestados considera que la compañía si cumple con este cuestionamiento, mientras que el 25% responde que no.

- **Percepción de la comunidad:**

Los encuestados consideran en 80% que la organización se preserva de no ser cómplice en las actividades de otra organización que no sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento. El porcentaje restante el 20% considera lo contrario.

7. Respeto a los Derechos Humanos

A continuación se detallan las interrogantes para evaluar el cumplimiento del principio de respeto a los Derechos Humanos de la RSE:

- ¿Existe en la compañía de manera accesible la declaración universal de los DD.HH.?

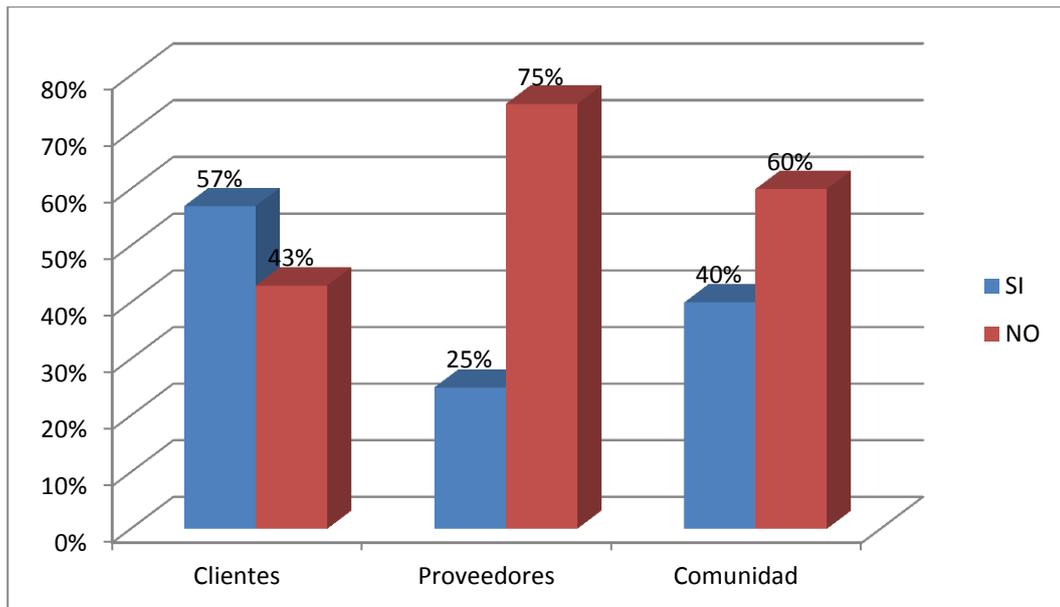


Figura 68. Accesibilidad normativa Derechos Humanos
Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

Las respuestas afirmativas a esta pregunta corresponden al 57%, mientras que las respuestas negativas son el 43%.

- **Percepción de proveedores:**

El 75% de los encuestados consideran que la compañía no dispone de manera accesible la declaración universal de los Derechos Humanos, mientras que el 25% tiene la percepción de accesibilidad.

- **Percepción de la comunidad:**

El 40% de los encuestados responden que si se dispone de manera accesible la declaración de Derechos Humanos, mientras que el 60% responde que no.

- ¿La organización tiene delegada formalmente una autoridad que se responsabilice por la difusión capacitación y ejercicio de los DD.HH. internamente y en sus grupos de interés?

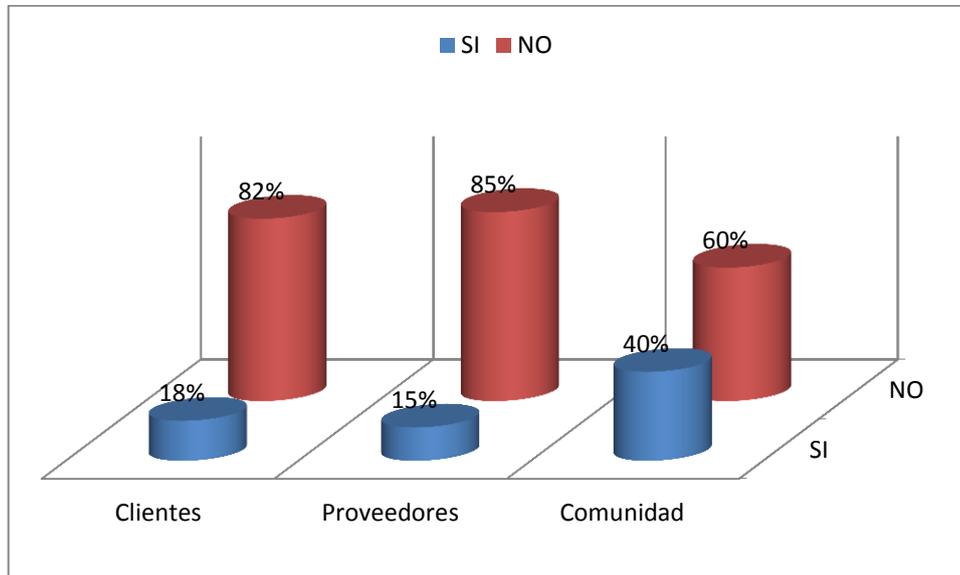


Figura 69. Responsable divulgación DDHH
Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

Los clientes encuestados opinan en un 82% que no existe un delegado para la difusión y capacitación respecto a los Derechos Humanos, el 18% considera que sí.

- **Percepción de proveedores:**

El 85% de los encuestados respondió negativamente a esta pregunta, únicamente el 15% respondió que sí.

- **Percepción de la comunidad:**

El 60% de los encuestados considera que no existe un delegado en la compañía y el 40% que sí.

- ¿Se tiene establecido un claro procedimiento en caso de que alguien relacionado con la organización sienta vulnerado sus DD.HH?

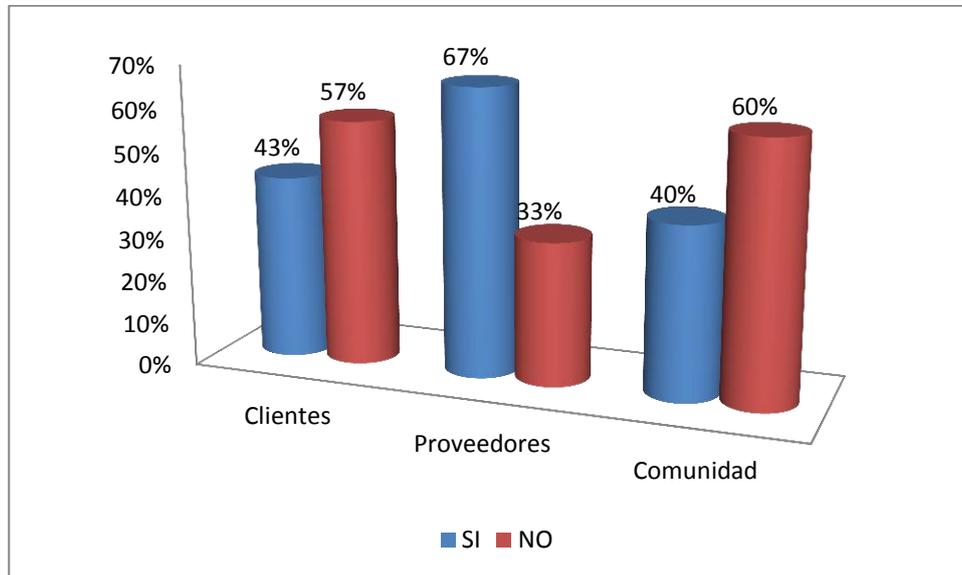


Figura 70. Procedimiento vulnerabilidad DDHH
Fuente: Encuestas *stakeholders* externos HUMANA S.A.
Elaborado por: el autor

Análisis por *stakeholders*:

- **Percepción de clientes:**

El 57% de los encuestados respondió negativamente a esta pregunta, únicamente el 43% respondió que sí.

- **Percepción de proveedores:**

El 33% de los encuestados respondió negativamente a esta pregunta y el 67% respondió que sí.

- **Percepción de la comunidad:**

El 60% de los encuestados respondió negativamente a esta pregunta y el 40% respondió que sí.

Resumiendo las encuestas realizadas se evidencia que la empresa no tiene una política clara respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, por lo que HUMANA S.A. debe considerar en sus procesos la RSE, pero existen tres principios que de acuerdo a los grupos de interés requieren un especial mejoramiento que son la rendición de cuentas, el respeto a los intereses de los grupos de interés y respeto a los derechos humanos.

1. Rendición de cuentas	2. Transparencia	3. Comportamiento ético	4. Respeto a los intereses de los grupos de interés	5. Respeto al principio de legalidad	6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento	7. Respeto a los DD.HH.

■ Percepción de bajo cumplimiento
■ Percepción de cumplimiento a mejorar

Figura 71. Cumplimiento Principios de RSE
 Fuente: El autor.

4. MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN HUMANA S.A.

4.1 Presentación

La creciente sensibilización de la sociedad, clientes, proveedores y comunidad obliga a que el desarrollo económico de las empresas se base en prácticas sociales y medioambientales, considerando los actores que son afectados por las actividades de cada empresa. Esto propicia que las empresas consideren el concepto de sostenibilidad en sus decisiones estratégicas.

Para el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial deben establecerse los cauces necesarios para llegar a identificar fielmente a los diferentes grupos de interés y sus necesidades, desde una perspectiva global para introducir criterios de responsabilidad en la gestión que afecten a toda la organización y a toda su cadena de valor. Las políticas de Responsabilidad Social Empresarial emprendidas desde la empresa generan unos resultados, medibles a través de indicadores, que deben ser verificados externamente y comunicados de forma transparente. Para esto es necesario que las compañías conozcan como implantar la RSE dentro de la organización.

Este modelo pretende ser un referente para el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en HUMANA S.A. que le permitirá mejorar su posición competitiva. La empresa debe considerar que forma parte de una comunidad compleja, que la mirada no solo debe estar en fríos balances, sino en el valor que genera para todos aquellos que trabajamos en HUMANA, que confiamos en HUMANA y que creemos en HUMANA.

4.2 Introducción

Los sistemas públicos de salud no satisfacen adecuadamente los requerimientos de los usuarios, es por esto que es importante la existencia de los seguros privados de medicina prepagada, cuyo énfasis esta en proveer servicios de calidad a un precio justo.

Las empresas dedicadas a brindar servicios de medicina pre pagada deben enfocar sus esfuerzos en brindar planes de asistencia médica de acuerdo a las necesidades y presupuestos del cliente y generar ventajas competitivas para mejorar su participación en

el mercado. Una de las herramientas es la implementación de la RSE en sus objetivos institucionales.

El Modelo de Gestión que se recoge en este documento responde al diagnóstico de una percepción negativa de los grupos de interés de HUMANA S.A. respecto a la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial.

Este informe recoge las acciones y planes que HUMANA S.A. debe emprender para alinearse al cumplimiento de los siete principios de la RSE, que son: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento, respeto a los Derechos Humanos.

4.3 Objetivos del Modelo

- Aplicar políticas que favorezcan un marco y unos instrumentos adecuados para la incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial en la estrategia de HUMANA S.A.
- Desarrollar e implantar la Responsabilidad Social Empresarial en HUMANA S.A.
- Coordinar, impulsar, dar seguimiento y evaluar el Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial.

4.4 Términos y definiciones

Para cualquier efecto y mejor comprensión se utilizará el significado de los términos a continuación detallados:

- **Empresa de medicina prepagada:** Persona jurídica legalmente constituida y autorizada para operar como Empresa de Medicina Prepagada en la República del Ecuador, la cual asume los riesgos especificados en este Contrato.
- **Responsabilidad Social Empresarial:** Nueva forma de gestión ya que implica que las empresas consideren los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y tenga conciencia de la incidencia de sus actividades en su entorno.
- **Titular:** Persona natural, mayor de edad y elegible para la cobertura y no es considerado como Dependiente.
- **Afiliado, Beneficiario, Dependiente:** Persona natural que tiene derecho a recibir las atenciones y beneficios contratados, hasta los límites establecidos.
- **Libre elección:** Servicios de salud recibidos de cualquier Prestador a elección del Afiliado.
- **Cuadro cerrado:** Servicios de salud brindados únicamente por los profesionales que integran la red de prestadores de privilegio.
- **Pre-existencia:** Es la incapacidad cuya existencia es anterior a la vigencia del contrato.
- **Deducible:** Es el valor fijo establecido en el contrato y que debe ser asumido por el Usuario, según el Plan.
- **Copago:** Porcentaje que es asumido por el beneficiario y se aplica al monto de los gastos médicos cubiertos, de conformidad con el plan contratado.
- **Periodo de carencia:** Son aquellos períodos durante los cuales y con posterioridad a la vigencia del contrato y/o inclusión del (los) Afiliado (s), éstos no tienen derecho a recibir prestaciones o indemnizaciones por los gastos efectuados.

4.5 Nuestra empresa

Antecedentes

HUMANA S.A., es una sólida empresa de medicina pre pagada, constituida en la ciudad de Quito en 1994 con el objetivo de otorgar a sus afiliados prestaciones de salud, en virtud del pago de aportaciones para el financiamiento de dichos servicios de atención médica en general; así como la ejecución de actividades afines o complementarias a dicho objetivo.

HUMANA S.A. ofrece un completo plan de protección en Asistencia Médica, optimizando la estructura del plan, con coberturas, valores agregados y servicios diferenciadores en beneficio de cada uno de sus clientes. Brinda un servicio integral de aseguramiento, gracias a un equipo capacitado, comprometido y con experiencia, soportado en una tecnología de punta y herramientas de control que garanticen una adecuada atención de la cuenta y administración de reclamos.

Humana S.A. es uno de los mayores proveedores de medicina prepagada del Ecuador. Tiene 20 años de experiencia y cuenta con el respaldo del Grupo Conclina (Hospital Metropolitano).

En marzo de 2010, la Compañía fue reconocida por la Corporación Ekos como la Mejor Empresa en Calidad de Servicio en el Sector de Salud Privada.

Cultura Corporativa

Misión

Nos comprometemos a respaldar y acompañar a nuestros clientes en la atención de sus necesidades de salud a lo largo de todas las etapas de su vida con una gestión perdurable en el tiempo.

Visión

- Generaremos bienestar a nuestros clientes con un acceso ágil, cálido y confiable a un sistema de salud de calidad disponible para todas las personas.
- Impulsaremos el progreso de nuestro país, contribuyendo al desarrollo de comunidades sanas y productivas.
- Trascenderemos fronteras promoviendo a Ecuador como destino de clase mundial en la preservación de la salud

Valores

Pasión por:

- La Integridad
- Desarrollarme
- Servir
- La excelencia
- Innovar

Para Trascender dejando una huella que marque positivamente la vida de las personas, llegando más allá de lo que creemos posible.



Figura 72. Valores Organizacionales HUMANA S.A.
Fuente: HUMANA S.A.

4.6 Estructura Organizacional

HUMANA S.A. presenta la siguiente estructura organizacional:

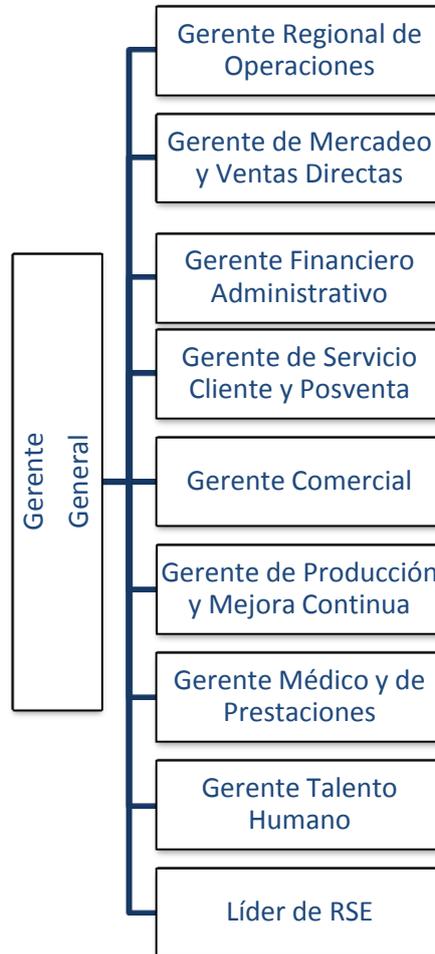


Figura 73. Nuevo Organigrama de la compañía
Fuente: El Autor

A continuación se describe un resumen de las funciones de los principales cargos:

- **Gerente General:**

Planear, administrar y vigilar el eficaz aprovechamiento de los recursos asignados, así como el manejo de información estratégica que sirva para la toma de decisiones en beneficio de la Compañía, mediante herramientas de calidad para lograr una mejora continua.

- **Gerente Regional de Operaciones:**

Planear, administrar y dirigir la gestión completa de la sucursal de Guayaquil. Desarrolla estrategias tanto comerciales como administrativas.

- **Gerente de Gestión de Mercadeo y Ventas Directas:**

Preparar planes y presupuestos de ventas, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes, así como trabaja directamente en las estrategias de Planes Individuales y Masivos, manejando una cartera de clientes establecida.

- **Gerente de Gestión de Recursos:**

Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa y de la relación con los diferentes proveedores. Desarrolla las estrategias de compras y las proyecciones de los recursos de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción de la empresa.

- **Gerente de Servicio al Cliente y Posventa**

Planear, ejecutar y dirigir la gestión de servicio al cliente y posventa. Desarrolla las estrategias de retención de clientes y seguimiento de satisfacción.

- **Gerente Médico y de Prestaciones:**

Responsable del control de pertinencia de los gastos médicos de los afiliados, establece políticas de control para los reembolsos a los clientes.

- **Gerente Comercial**

Se encarga de definir las metas de ventas, producción y satisfacción del cliente, así como equilibrar las metas corporativas, realizar los presupuestos de producción y de ventas en cuanto a los clientes corporativos y masivos que maneja su unidad.

- **Gerente de Gestión de Talento Humano:**

Responsable de la organización, planificación, dirección e implementación de políticas y técnicas para el manejo y desarrollo del capital humano de la empresa, a través de los subsistemas de reclutamiento, selección, capacitación, gestión del desempeño, remuneraciones y planes de carrera.

- **Gerente de Gestión de Productos y Procesos:**

Dirigir, planificar, organizar y controlar los procesos, procedimientos y actividades relacionados con la gestión de la calidad, con el fin de garantizar el cumplimiento de los estándares y normas, así como, favorecer la mejora continua.

- **Líder de RSE:**

Dirigir, planificar, organizar y controlar que los objetivos estratégicos se encuentren alineados con los principios de la Responsabilidad Social Empresarial. Identificar cuáles son los principales grupos de interés y cuáles son sus expectativas.

Línea de negocios y servicios.

La Compañía ofrece los siguientes planes de cobertura médica de medicina prepagada:

a) Individual

Estos productos van dirigidos al núcleo familiar y son comercializados directamente a los clientes a través de la fuerza de ventas de la Compañía o a través de intermediarios (bróker o distribuidores autorizados). Las tarifas se fijan de acuerdo al nivel de cartera y la siniestralidad del plan elegido.

b) PYME

El producto está dirigido a las pequeñas y medianas empresas, por lo que para ser comercializado se requiere un mínimo de 5 titulares; y el pago es realizado por la empresa. Se lo comercializa de manera directa o por medio de distribuidores autorizados. Las tarifas se fijan tras el análisis de cartera de producto.

c) Corporativo

Están dirigidos a empresas con más de 25 titulares; los términos y características se diseñan específicamente para cada contrato. Las tarifas dependen de una negociación con los clientes y los ajustes de precios se realizan de acuerdo a la siniestralidad del contrato mediante un seguimiento continuo del cliente. Se comercializa a través de empresas asesoras de seguros.

d) Masivo

Están dirigidos al núcleo familiar; los productos comercializados en este segmento son RENACER y PROTEGER. Estos son comercializados a través de canales masivos como Fybeca, Banco Pichincha, Call Centers, entre otros.

Funciones de Humana

La Compañía ofrece un sistema de medicina prepagada con el fin de solventar las necesidades de atención y asistencia médica oportuna a sus afiliados.

Para llevar a cabo la prestación de servicios participan los siguientes departamentos con sus respectivos procesos:

- El Departamento de Suscripción, el cual supervisa que la integración del acuerdo alcanzado con cada uno de los clientes se registre adecuadamente en la plataforma de servicios y coberturas. En dicha plataforma se detalla desde el nombre del beneficiario hasta el nivel de cobertura de su contrato, por tipo de producto y tiempo de vigencia de contrato, siguiendo el debido proceso de verificación de datos y auditoría médica, validación de niveles de carencia y coberturas, control de formas de pago y aseguramiento de la calidad de la información dentro del plan contratado. Es así que los contratos son realizados en función de cada una de las necesidades del cliente, por lo que sus características son particulares y específicas.

Dentro de este proceso se verifica también la fidelidad de la información del cliente, es decir, nivel de facturación anual o mensual, formas de pago atadas al tipo de producto, ya sean éstas tarjetas de crédito, débitos bancarios, transferencias directas o pago directo.

- El Departamento de Servicio al Cliente se encarga que todos los requerimientos de los afiliados, sin excepción, se canalicen ordenadamente priorizando el tiempo de respuesta y el acompañamiento de los ejecutivos y profesionales de la salud para solventar cada requerimiento.
- El Departamento de Efectivización se encarga de procesar adecuada y oportunamente todo requerimiento de los clientes y prestadores como reclamos,

créditos y coberturas, para realizar los reembolsos con base en la información y documentación presentada de acuerdo a los planes detallados en cada una de las afiliaciones y emisiones por cliente. Los indicadores de gestión permiten evidenciar el nivel de servicio en esta etapa para proponer las mejoras al proceso, mediante la reducción o eliminación de riesgos operativos y cumplir con la misión corporativa.

- Adicionalmente, la Compañía controla la calidad de sus servicios mediante su call center el mismo que se encarga de procesar todo requerimiento de sus afiliados sin excepción.
- El Departamento de Ventas y Comercialización está conformado mayoritariamente por asesores comerciales, cuyo objetivo es ofrecer el portafolio de servicios, planes y productos de la Compañía a los potenciales afiliados en los diferentes nichos y segmentos del mercado nacional.
- Humana desarrolla de forma dinámica e interactiva la comunicación con sus afiliados, clientes internos y externos, así como con el mercado cautivo, al cual se dirige a través de varios medios disponibles, dentro de los cuales se destacan los medios digitales, impresos, campañas publicitarias, redes sociales con nuevas e imaginativas propuestas y beneficios para sus afiliados.

Entorno Externo

El marco legal ecuatoriano se encuentra definido por el Sistema Nacional de Salud (SNS) y sus funciones en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud (Losns), en el cual se establece que el SNS “tiene por finalidad mejorar el nivel de salud y vida de la población ecuatoriana y hacer efectivo el ejercicio del derecho a la salud. Estará constituido por las entidades públicas, privadas, autónomas y comunitarias del sector salud, que se articulan funcionalmente sobre la base de principios, políticas, objetivos y normas comunes” (Grupo FARO, 2012, p.6)

A continuación, las diferentes entidades que forman parte del Sistema Nacional de Salud:

Tabla 6. Entidades del Sistema Nacional De Salud

#	ENTIDAD
1	Ministerio de Salud Pública y sus entidades adscritas
2	Ministerios que participan en el campo de la salud
3	El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS); Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA); Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL)
4	Organizaciones de Salud de la Fuerza Pública, Fuerzas Armadas y Policía Nacional
5	Las Facultades y Escuelas de Ciencias Médicas y de la Salud de las Universidades y Escuelas Politécnicas
6	Junta de Beneficencia de Guayaquil (JBG)
7	Sociedad de Lucha Contra el Cáncer (SOLCA)
8	Cruz Roja Ecuatoriana
9	Organismos seccionales, Consejos Provinciales, Consejos Municipales y Juntas Parroquiales
10	Entidades de salud privadas con fines de lucro, prestadoras de servicios, de medicina prepagada y aseguradoras
11	Entidades de salud privadas sin fines de lucro: organizaciones no gubernamentales (ONG), servicios pastorales y fisco-misionales
12	Servicios comunitarios de salud y agentes de la medicina tradicional y alternativa
13	Organizaciones que trabajan en salud ambiental
14	Centros de desarrollo de ciencia y tecnología en salud
15	Organizaciones comunitarias que actúen en promoción y defensa de la salud
16	Organizaciones gremiales de profesionales y trabajadores de la salud
17	Otros organismos de carácter público, del régimen dependiente o autónomo y de carácter privado que actúen en el campo de la salud

Fuente: *Esfera Pública, "Una mirada desde la sociedad civil a la gobernanza del Sistema Nacional de Salud"*

El sistema institucional que proporciona servicios de salud a la mayor parte de la población ecuatoriana, involucra la participación de instituciones de tres subsistemas: público, privado y mixto.

El sector de la Salud ha tenido un fuerte desarrollo en los últimos años producto de una mayor participación del estado ecuatoriano, el cual ha incentivado al sector con un mayor aporte de su presupuesto destinado a atender las necesidades de la salud en el país. En los últimos seis años el presupuesto de salud del Ecuador se ha incrementado en un 300%, inversión que hace a USD 700 millones, junto con otras políticas adoptadas por el gobierno, han ubicado al Ecuador dentro de los tres países de América Latina con menos desigualdad.

Durante los primeros meses del año 2013 el MSP (Ministerio de Salud Pública) con el Plan Ecuador Saludable (Vuelvo por ti), registró a 288 profesionales que retornaron al Ecuador, y otros 2.400 médicos ecuatorianos y extranjeros iniciaron trámites para

acceder a dicho programa. Es así que al existir una mejora significativa en el sector de la salud, gran cantidad de personas acuden a los centros de salud pública, lo que ha generado que algunas personas especialmente trabajadores, destinen un porcentaje de su presupuesto al pago de seguros privados.

Según cifras estimadas, el Ecuador registra una población aproximada de 15 millones de habitantes, mientras que de acuerdo a datos publicados por el IESS, apenas 2'700.000 habitantes se encuentran afiliados al IESS a mayo de 2013, lo que representaría que aproximadamente el 18% tiene acceso a seguridad social y salud que brinda dicha institución, expresando así que la población ecuatoriana históricamente ha carecido de aseguramiento en salud pública, mientras que un muy inferior grupo de habitantes tiene acceso a aseguradoras y compañías de medicina prepagada privada.

La medicina prepagada forma parte del Sistema Sanitario y de Salud Pública en numerosos países. En Ecuador, el número de afiliados a los servicios de medicina prepagada bordea los 600 mil, los mismos que pertenecen a estratos de ingresos medios y altos, frente a una población de 15 millones. Con base en esa estimación, no más del 5% de los ecuatorianos opta por esta modalidad.

El comportamiento señalado, determina que las perspectivas de afiliación a medicina prepagada y a planes de medicina preventiva privada presente un matiz positivo de crecimiento en el país, pues existe un alto porcentaje de habitantes ecuatorianos que pueden incorporarse a estos sistemas de acceso a salud. Además, los problemas del sector de la salud pública en Ecuador, que si bien han disminuido, incentivan a la población a ir tomando otras opciones de acceso a salud como son los planes de medicina prepagada o de medicina preventiva privada, de hecho, muchas personas que están afiliadas al IESS tienen en paralelo afiliaciones a dichos planes privados. Se estima que la medicina prepagada cubre menos del 5% de la población.

4.7 Estrategia de Responsabilidad Social en Humana S.A.

La estrategia de HUMANA S.A. se direcciona a:

- Enfoque al afiliado
- Crecimiento y Sostenibilidad y Excelencia Operacional
- Creación de una cultura de alto desempeño

Para su cumplimiento debe implementar acciones para alinearse a los principios de RSE.

Tabla 7. Lineamiento de objetivos organizacionales con principios RSE

Objetivos Estratégicos de HUMANA S.A.	Principios RSE relacionados al cumplimiento de objetivos estratégicos
Excelencia Operacional, Crecimiento y Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Transparencia• Rendición de cuentas• Respeto al principio de legalidad
Enfoque al afiliado	<ul style="list-style-type: none">• Respeto a los intereses de los grupos de interés
Crear una cultura de Alto Desempeño	<ul style="list-style-type: none">• Respeto a la normativa internacional de comportamiento• Respeto a los Derechos Humanos• Comportamiento ético

Fuente: El autor

4.8 Estrategias para cumplir con los siete principios de RSE en HUMANA.

4.8.1 Rendición de Cuentas

1. Incentivar la generación de reportes sociales, en los que se detalle información respecto a la compañía, a los ámbitos financieros, sociales y ambientales.
2. Difundir los reportes sociales por medio de intranet para mantener a los empleados informados
3. Evaluar la generación de un buzón en el portal de HUMANA en el que los grupos de interés puedan emitir sus opiniones.
4. Continuar con la publicación de los estados financieros para que ser analizados por los grupos de interés.
5. Informar a los clientes, proveedores y empleados internos acerca de los programas sociales que la empresa lleva en marcha como acción filantrópica.

4.8.2 Transparencia

1. Continuar con la difusión por medio de su portal del propósito de la compañía, su naturaleza y en donde se desenvuelve.
2. Comunicar la manera en que se toman, implementan y revisan sus decisiones, incluyendo la definición de roles, responsabilidades, formas de rendir cuentas y autoridades en las diferentes funciones de la organización.
3. Definir en su estrategia corporativa las normas y criterios frente a los cuales la organización evaluará su desempeño en relación con la responsabilidad social.
4. Publicar en la intranet de la empresa el origen, cantidades y aplicación de sus recursos financieros.
5. Informar a los proveedores cuáles son los criterios y procedimientos utilizados por la empresa para calificarlos, seleccionarlos e involucrarlos en los proyectos.

4.8.3 Comportamiento ético

1. Realizar campañas de interiorización de los valores institucionales de la empresa: Pasión por: la Integridad, Desarrollarme, Servir, La excelencia, Innovar.
2. Difundir el código de ética inicialmente al personal interno de la empresa y posteriormente a sus demás grupos de interés.
3. Impulsar el comportamiento ético en el personal, asegurar que el 100% de los empleados conozcan y entiendan el código de ética de la empresa.
4. Establecer y cumplir con las condiciones de pago acordadas con los proveedores.

4.8.4 Respeto a los intereses de los grupos de interés

1. Establecer una metodología para identificar los intereses y los derechos legales de sus partes interesadas y responder a las inquietudes que manifiesten.
2. Reconocer que algunas partes interesadas pueden afectar significativamente a las actividades de la organización, la organización debe propiciar el equilibrio entre el trabajo y familia de sus colaboradores.
3. Crear un programa de reciclado de materiales, papel, plástico y vidrio para difundirlo entre los empleados y asegurar que se lo aplique de manera permanente.
4. Crear un programa de acción social que tengan aplicación semestral.
5. Crear proyectos de eco eficiencia que sean integrados al proceso operativo.

6. Registrar el avance y progreso de la relación que se tiene con sus grupos de interés.

4.8.5 Respeto al principio de legalidad

1. Cumplir con las normas legales establecidas con los entes de control
2. Continuar con el pago puntual de las acreencias a sus empleados.
3. Capacitar al personal a cargo del cumplimiento de obligaciones legales.
4. Asegurar que sus actividades cumplen con el marco legal requerido.
5. Revisar periódicamente su grado de cumplimiento respecto de las leyes y regulaciones que le son de aplicación.
6. Cumplir con la normativa legal de contratar a personal discapacitado.

4.8.6 Respeto a la normativa internacional de comportamiento

1. Impulsar en el personal el conocimiento a la normativa internacional de comportamiento.

4.8.7 Respeto a los derechos humanos

1. Publicar de manera visible la carta universal de derechos humanos en la intranet de la empresa para que todos los empleados puedan tener pleno conocimiento de sus derechos.
2. Promover el respeto a los Derechos Humanos, así debe asegurar la igualdad de oportunidades para empleados hombres y mujeres, su desarrollo personal y profesional, el trabajo en equipo, un buen clima laboral y la satisfacción de los empleados.

A continuación se presentan los planes de acción propuestos para el cumplimiento de los siete principios de la Responsabilidad Social Empresarial

PRINCIPIO RSE: RENDICIÓN DE CUENTAS
PLAN DE ACCIÓN

Objetivo Estratégico:

Incentivar la generación de reportes sociales, en los que se detalle información respecto a la compañía, a los ámbitos financieros, sociales y ambientales.

Estrategia:

Establecimiento de campañas de información de las actividades que realiza la compañía

N.	Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos	Indicadores	Metas
		Fecha Inicio	Fecha Fin				
1	Identificación de la información que deben constar en los reportes sociales	05/01/2015	16/01/2015	Líder de Responsabilidad Social Empresarial	* Humano: Personal capacitado * Equipos	Nivel de mejora en la percepción de rendición de cuentas	Contribuir al objetivo en términos de oportunidad de entrega de información para difusión
2	Levantamiento de la información a reflejarse en los reportes sociales	19/01/2015	30/01/2015		* Humano: Personal capacitado * Equipos		
3	Documentar y socializar los procedimientos relacionados a la recopilación de información	02/02/2015	13/02/2015		* Humano: Personal * Procedimientos		
4	Capacitar al equipo interno que gestionará el reporte	09/02/2015	20/02/2015		* Capacitador * Logística para capacitación	Personal Capacitado / Total del personal involucrado	Disponer del personal capacitado para la generación del reporte.
5	Plan de comunicación de difusión de este reporte	23/02/2015	06/03/2015		* Herramientas para difusión	Nº Personas conocedoras del plan / Total de Colaboradores	Conocer las directrices del reporte

Figura 74. Plan de acción. Principio RSE: Rendición de cuentas
 Elaborado por: el autor

PRINCIPIO RSE: TRANSPARENCIA
PLAN DE ACCIÓN

Objetivo Estratégico:

Difundir información de las acciones generadas por la compañía

Estrategia:

Publicación de información para transparentar las actividades de la compañía.

N.	Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos	Indicadores	Metas
		Fecha Inicio	Fecha Fin				
1	Publicación de noticias importantes respecto a las actividades de la organización.	02/02/2015	13/02/2015	Líder de Responsabilidad Social Empresarial / Gerente Comercial	* Humano: Personal * Financieros *Material para campaña	Nivel de conocimiento de las actividades de la empresa	Crear un impacto positivo en el entorno
2	Brindar información adecuada y permanente a los stakeholders que lo requieran.	01/01/2015	31/12/2015		* Material de difusión	Nivel de la percepción de la transparencia frente a los stakeholders	Desarrollar la gestión del conocimiento para garantizar la transparencia
3	Mejorar los canales de comunicación internos	09/02/2015	20/02/2015		* Equipos de transmisión	Nº de canales de comunicación efectivos	Asegurar la comunicación efectivo
4	Definir y analizar la información que será objeto del la virtualización a través de la página web.	16/03/2015	27/03/2015		* Personal IT	Disponibilidad de los servicios de IT / Tiempo efectivo de disponibilidad	Difundir de manera ágil la información
5	Analizar y socializar la información por otros medios	23/02/2015	06/03/2015		* Equipamiento * Logística para socialización	Nivel de población de stakeholders informados	Brindar información a los grupos de interés

Figura 75. Plan de acción. Principio RSE: Transparencia
 Elaborado por: el autor

PRINCIPIO RSE: COMPORTAMIENTO ÉTICO
PLAN DE ACCIÓN

Objetivo Estratégico:

Difundir los valores institucionales y el Código de Ética

Estrategia:

Ejecución de campañas de interiorización de los valores institucionales de la empresa y del Código de Ética

N.	Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos	Indicadores		Metas
		Fecha Inicio	Fecha Fin					
1	Difundir los valores institucionales por medio de una campaña interinstitucional	05/01/2015	16/01/2015	Gerente de Talento Humano	* Humano: Personal * Financieros * Material para campaña	Proyectos basados en valores institucionales / Proyectos generados en el trimestre	75% del total de proyectos implementados	Impulsar las competencias del personal
2	Establecer una metodología de incentivos para las prácticas que demuestren los valores institucionales	19/01/2015	30/01/2015		* Humano: Personal * Premios			
3	Socializar la metodología de incentivos	02/02/2015	13/02/2015		* Humano: Personal * Material de difusión			
4	Definir un plan de capacitación del código de ética de HUMANA S.A.	09/02/2015	20/02/2015		* Humano: Personal * Asesores externos	Nivel de conocimiento de código de ética	Excelente: 90%-100% Bueno: 80%-89% Regular: 60%-79% Deficiente: < 60%	
5	Ejecutar el plan de capacitación	23/02/2015	06/03/2015		* Equipamiento * Logística para capacitación			
6	Establecer compromisos de desempeño y conductuales enmarcados en el Código de Ética	09/03/2015	27/03/2015		* Humano: Personal			

Figura 76. Plan de acción. Principio RSE: Comportamiento ético
 Elaborado por: el autor

**PRINCIPIO RSE: RESPETO A LOS INTERESES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS
PLAN DE ACCIÓN**

Objetivo Estratégico:

Establecer una metodología para identificar los intereses y los derechos legales de sus partes interesadas y responder a las inquietudes que manifiesten

Estrategia:

Elaboración de un plan de levantamiento de información con relación a los intereses de los stakeholders

N.	Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos	Indicadores	Metas
		Fecha Inicio	Fecha Fin				
1	Identificar los principales grupos de interés	06/04/2015	17/04/2015	Gerente Comercial / Líder de RSE / Gerente de Producción y Mejoramiento Continuo.	* Humano: Personal * Financieros * Equipos de cómputo	Nivel de impacto de los grupos de interés	Lograr posicionamiento en los entornos empresarial como una entidad que evalúa los requerimientos de los stakeholders.
2	Diseñar un plan de comunicaciones y medios para relacionarse con los stakeholders	20/04/2015	30/05/2015		* Materiales para el plan	Posicionamiento Top of Mind	
3	Elaborar un plan de trabajo para solventar las expectativas de los principales stakeholders	04/05/2015	15/05/2015		* Humano: Personal * Financieros * Equipos de cómputo	Nivel de satisfacción de stakeholders	
4	Implementar el Plan de Trabajo	18/05/2015	18/06/2015		* Humano: Personal * Logística de implementación	Cumplimiento de etapas del plan	
5	Realizar análisis y mediciones	20/06/2015	10/07/2015		* Equipamiento * Logística * Humano: Personal	Nivel de satisfacción de stakeholders	

Figura 77. Plan de acción. Principio RSE: Respeto a los intereses de los grupos de interés.
Elaborado por: el autor

**PRINCIPIO RSE: RESPETO AL PRINCIPIO DE LEGALIDAD
PLAN DE ACCIÓN**

Objetivo Estratégico:

Cumplir con las normas legales establecidas con los entes de control

Estrategia:

Identificación de obligaciones legales de la compañía y verificación de su cumplimiento.

N.	Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos	Indicadores	Metas
		Fecha Inicio	Fecha Fin				
1	Identificación de obligaciones legales	01/10/2014	03/10/2014	Gerente Financiero Administrativo	* Normativa Legal en línea	Porcentaje de reducción de incumplimientos	Disponer de Certificados de Cumplimiento de los entes de Control
2	Evaluar si existen riesgos por disposiciones legales que afecten las actividades de la compañía	06/10/2014	10/10/2014	Gerente Financiero Administrativo / Gerente de Producción y Mejora Continua	* Especialista de Obligaciones Legales * Asesores legales	Porcentaje de obligaciones cumplidas	Minimizar los riesgos por incumplimientos
3	Proponer soluciones y tratamientos a los riesgos identificados	13/10/2014	17/10/2014	Gerente Financiero Administrativo	* Especialista de Obligaciones Legales	Número de requerimientos de entidades de control	Mitigar los riesgos
4	Cumplir con las disposiciones legales	01/10/2014	Indefinido	Gerente Financiero Administrativo	* Capacitaciones permanentes	Porcentaje de obligaciones cumplidas	Cumplimiento normativas
5	Establecer controles para la verificación del cumplimiento de las obligaciones legales	01/10/2014	Indefinido	Gerente Financiero Administrativo	* Analista de Controlaría	Porcentaje de obligaciones cumplidas	

Figura 78. Plan de acción. Principio RSE: Respeto al Principio de Legalidad
Elaborado por: el autor

**PRINCIPIO RSE: RESPETO A LA NORMATIVA INTERNACIONAL DE COMPORTAMIENTO
PLAN DE ACCIÓN**

Objetivo Estratégico:

Propiciar el cumplimiento de las normativas ambientales o sociales mínimas

Estrategia:

Ejecución de campañas de cumplimiento de normativas ambientales

N.	Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos	Indicadores	Metas
		Fecha Inicio	Fecha Fin				
1	Difundir las normativas ambientales para el desarrollo de actividades empresariales	03/08/2015	31/08/2015	Líder de RSE / Encargado de Seguridad Laboral y Salud Ocupacional	* Humano: Personal * Financieros *Material para campaña	% de los funcionarios deben aplicar conocimientos de prevención de contaminación ambiental	Impulsar a que las labores diarias se delinean por el respecto al impacto ambiental
2	Establecer una metodología de incentivos para las prácticas ambientales	07/08/2015	23/08/2015		* Humano: Personal * Premios		
3	Socializar la metodología de incentivos	24/08/2015	31/08/2015		* Humano: Personal * Material de difusión		
4	Definir un plan de optimización de recursos	03/08/2015	31/08/2015		* Humano: Personal * Financieros		

Figura 79. Plan de acción. Principio RSE: Respeto a la normativa internacional de comportamiento.
Elaborado por: el autor

PRINCIPIO RSE: RESPETO A LOS DERECHOS HUMANOS
PLAN DE ACCIÓN

Objetivo Estratégico:

Promover el respeto a los Derechos Humanos

Estrategia:

Ejecución de campañas para difusión de los Derechos Humanos

N.	Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos	Indicadores	Metas
		Fecha Inicio	Fecha Fin				
1	Implementación de murales informativos respecto a los Derechos Humanos	01/01/2015	31/12/2015	Líder de RSE / Gerente de Talento Humano	* Recurso Humano *Material para campaña	Nivel de difusión de Derechos Humanos	Impulsar las competencias del personal que se desarrollen con el conocimiento de
2	Implementación de campañas de difusión de los Derechos Humanos	01/01/2015	31/12/2015				
3	Impulsar el respeto a la libertad de pensamiento, de religión, de opinión	05/10/2015	16/10/2015		* Humano: Personal * Material de difusión	Nivel de mejora en la percepción de los grupos de	Cumplir con el objetivo estratégico
4	Definir un plan de capacitación del desarrollo de la compañía y medio ambiente	02/11/2015	28/11/2015		* Humano: Personal * Asesores externos	Personal Capacitado / Total del personal involucrado	Disponer de personal capacitado en relación a los Derechos Humanos
5	Ejecutar el plan de capacitación	01/12/2015	23/12/2015		* Equipamiento * Logística para capacitación		

Figura 80. Plan de acción. Principio RSE: Respeto a los Derechos Humanos.

Elaborado por: el autor

Verificación del nuevo Modelo de Gestión

Su finalidad es medir el avance de los procesos y la obtención de resultados para asegurar que el sistema es eficaz y que se alcanzan los objetivos. Una de las herramientas para verificar medir el cumplimiento del nuevo modelo de gestión se deberá realizar anualmente encuestas para evidenciar la situación actualizada de la empresa en cuanto al cumplimiento de los 7 principios de responsabilidad social definidos por la norma ISO 26000.

Revisión y Mejora

Su propósito es aprender de la experiencia para eliminar o mitigar las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas en el siguiente ciclo de gestión.

A continuación se presenta el resumen del Modelo de Gestión basado en el Modelo de Mejora Continua:

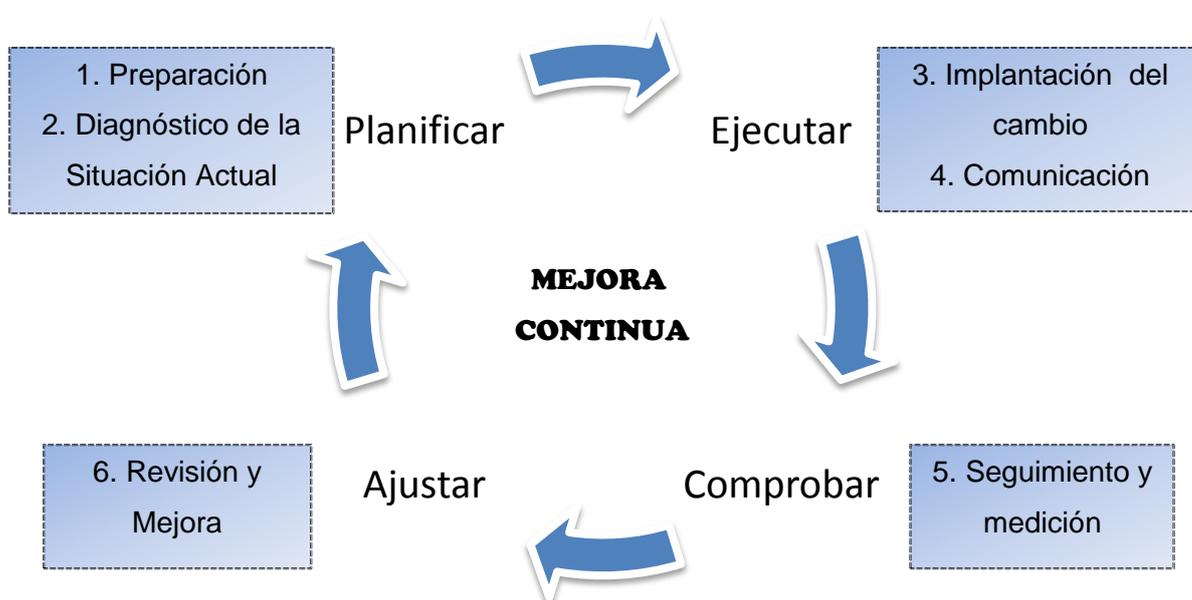


Figura 81. Resumen modelo de Gestión HUMANA S.A.
Fuente: Asociación Chilena de Seguridad
Elaborado por: el autor

CONCLUSIONES

Del estudio realizado se identifica que HUMANA S.A. tiene deficiencias en el cumplimiento de los principios de Responsabilidad Social Empresarial establecidos en la Norma ISO 26000, dentro de estas falencias se puede mencionar la insuficiente difusión del Código de Ética, carencia de memorias de sustentabilidad, insuficiente involucramiento de los grupos de interés.

Se identificó que la empresa HUMANA S.A. no cuenta en su estructura organizacional con un área dedicada a la Responsabilidad Social Empresarial, a pesar de que considera que involucrar socialmente a la empresa en prácticas socialmente responsables es actualmente un imperativo estratégico y comercial, ya que se constituye en una ventaja competitiva.

Las acciones o cambios que la empresa debe realizar en su actual sistema de gestión para incluir la responsabilidad social justamente están enfocados en la corrección de las deficiencias mencionadas, esto ayudará a la empresa a mejorar su estrategia de negocio frente a sus grupos de interés.

El nuevo modelo de gestión planteado en esta investigación es una propuesta de mejoramiento del actual sistema de gestión que incluye a la Responsabilidad Social empresarial de una manera práctica para sentar bases que proporcionen una mejora continua a la organización y la lleve a conseguir una ventaja competitiva real que asegure una sustentabilidad y equilibrio entre lo económico, financiero, social y ambiental.

El criterio de verificación de cumplimiento del nuevo modelo de gestión planteado en esta investigación consiste en realizar a todos los grupos de interés de la empresa las encuestas de diagnóstico para determinar la situación actualizada de la empresa en cuanto al cumplimiento de los 7 principios de responsabilidad social definidos por la norma ISO 26000.

Gracias al aporte teórico se puede concluir que la responsabilidad social es el compromiso que tienen todos los habitantes de un país, las instituciones públicas y privadas, así como las organizaciones sociales con el fin de favorecer al aumento del bienestar de la sociedad en la que residen.

La hipótesis planteada: La percepción negativa que tienen los diferentes *stakeholders* de la empresa HUMANA se debe a que dentro de los objetivos estratégicos no se toman en cuenta un modelo de gestión con responsabilidad social empresarial fue verificada con la presente investigación.

Se cumplieron los objetivos planteados al inicio de la investigación que fueron:

- Presentar una propuesta de un Modelo de Gestión con Responsabilidad Social Empresarial en la Compañía HUMANA S.A. de la ciudad de Quito.
- Determinar la actuación socialmente responsable de la empresa HUMANA S.A. en la ciudad de Quito, mediante la Medición de la situación real de la empresa en RSE frente a los siete principios de la Norma ISO 26000.
- Diseñar la propuesta de un Modelo de Gestión con Responsabilidad Social Empresarial en la Compañía HUMANA S.A. de la ciudad de Quito.
- Resaltar la necesidad de contar con políticas de Responsabilidad Social Empresarial claras para guiar a las actividades de la empresa.

RECOMENDACIONES

Actualmente HUMANA S.A. se enfoca principalmente en el cumplimiento de objetivos financieros, comerciales y de reestructuración para mejorar procesos y conseguir mejorar sus indicadores económicos, es recomendable replantear el modelo de gestión para incluir a la Responsabilidad Social Empresarial como parte de su estrategia corporativa.

Se recomienda a la empresa HUMANA S.A. tomar como referencia el nuevo modelo de gestión planteado y aplicarlo en su totalidad con el fin de corregir las falencias que fueron detectadas en el análisis del actual modelo de gestión, esto ayudará a mejorar la imagen corporativa de la empresa y producirá un efecto positivo en sus *stakeholders* lo que ayudará a reforzar su competitividad y sustentabilidad a largo plazo.

La Responsabilidad Social Empresarial es una cuestión cultural, un modo de actuar corporativo que se aplica a todas las personas de la organización. Por ello, los incentivos deben estar alineados con los valores definidos por las organizaciones para promover relaciones de confianza tanto en su seno como con los grupos de interés.

La responsabilidad social empresarial favorece la confianza, el sentido de pertenencia de los empleados, lo cual permite que aumente la disposición hacia el trabajo, que disminuya la rotación de personal y por consiguiente los costos de reclutamiento; se beneficia la calidad y con ella la satisfacción de clientes. Además, se mejora la imagen de la empresa, lo que contribuye a mantener la clientela y el acceso a nuevos mercados; se incrementa el apoyo de la comunidad y de autoridades locales, lo cual facilita el flujo de procedimientos y la seguridad; se reduce, recicla y reutilizan muchos recursos, permitiéndose así el ahorro de grandes sumas, la recuperación de inversiones y la optimización de recursos. Todo esto contribuye a la disminución de los gastos, el aumento de la productividad y el logro de las metas de la organización. Por estos beneficios es indispensable incorporar la RSE en la estrategia empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Acción Empresarial, 2003. *El ABC de la Responsabilidad Social en Chile y el Mundo*. Recuperado el 20 de junio de 2014, de <http://www.accionrse.cl/uploads/files/ABC.Pm.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo, *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y El Caribe*. Washington: Editores Juliano Flores, Enrique Ogliastrri, Estrella Peinado-Vara e Imre Petry, 2007

Barrera, E., García de la Torre, C., Lozano. J., Raufflet. E. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*, primera edición, Pearson, México.

Carrol, A. B. (1979). *Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. (T. A. Rewiew, Ed.) Academy of Managment.

Comisión de las Comunidades Europeas. *EUROPA > Síntesis de la legislación de la UE*. Recuperado el 10 de 06 de 2014, de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>

Comisión de las Comunidades Europeas, LIBRO VERDE, Fomentar un marco Europeo para las Responsabilidad Social de las Empresas, Bruselas, 2001.

Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social. Recuperado el 20 de 06 de 2014 de <http://www.redceres.org/recursos/publicaciones-y-documentos-2/>

Davis, K. (1960). *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?* California: California Management Review.

EKOS NEGOCIOS, Corporación Ekos. Recuperado el 20 de julio de 2014 de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/especiales/RSE/documentos/rse.pdf>.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Fundación PROHUMA. (2014). *Que es la RSE?* Recuperado el 06 de 2014, de http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=60

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria IARSE, *Publicación: Algunas definiciones de RSE. s/c. s/e, 2006.*

ISO (Organización Internacional de Normalización), Norma Internacional ISO 26000 Traducción Oficial Certificada. Ginebra: Primera edición. 2010.

Lorimer David, N.-H. V. (2007). *El príncipe radical: La visión del mundo del príncipe de Gales*. Barcelona: Editorial Kairos

Sethi, S. (1975). *Dimensions of corporate social performance- an analytical*. California: California Management Review.

USEM. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 20 de 07 de 2012, de <http://www.mapeo-rse.info/promotor/uni%C3%B3n-social-de-empresarios-de-m%C3%A9xico-usem>

ANEXOS

ENCUESTA

**Verificación de la situación real de la empresa en RSE
frente a los siete principios de la Norma ISO 26000 RSE**

1. Rendición de cuentas	SI	NO
• ¿La organización publica reportes sociales o memorias de sostenibilidad de manera periódica con la verificación de una auditora internacionalmente reconocida y con la evaluación por ejemplo del GRI?		
• ¿Se difunde dicho reporte a todo nivel primero dentro de la organización?		
• ¿El personal de la organización conoce a ciencia cierta de qué se trata ese reporte o memoria?		
• ¿Se incentiva de manera fehaciente para que los grupos de interés de la organización opinen critiquen y efectúen evaluaciones acerca del contenido de ese reporte?		
• ¿Se toman acciones sobre esas observaciones efectuadas?		
• ¿Se evidencian tangible y objetivamente esas acciones?		
2. Transparencia		
• ¿La organización revela de forma clara precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas decisiones y actividades de las que es responsable?		
• ¿Esa información está fácilmente disponible y es directamente accesible y entendible para aquellos que se han visto o podrían verse impactados de manera significativa por la organización?		
• ¿La organización difunde entre sus grupos de interés las normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la responsabilidad social?		
3. Comportamiento ético		
• ¿Hay evidencias tangibles de que la organización fundamenta su comportamiento en los valores de la honestidad equidad e integridad?		
• ¿La organización tiene -de manera formal- identificados y declarados sus valores y principios fundamentales?		
• ¿Todo el personal a todo nivel conoce y practica esos principios y valores?		
• ¿Se evidencia en la organización ese conocimiento y esa práctica?		
• ¿La organización tiene un código de ética?		
• ¿En la elaboración de ese código de ética intervinieron al menos tres de sus principales grupos de interés?		
4. Respeto a los intereses de los grupos de interés		
• ¿La organización tiene identificados sus principales grupos de interés?		
• ¿Existe una metodología para el diálogo con esos grupos de interés?		
• ¿Se evalúan las acciones que podrían impactar a sus principales grupos de interés?		
• ¿Se manejan registros acerca del avance y progreso de la relación con sus grupos de interés?		
• ¿Están periódicamente siendo evaluados esos avances y progreso por la alta dirección de la organización?		
• ¿La planificación estratégica de la organización utiliza como uno de sus elementos fundamentales los diálogos con sus grupos de interés?		
5. Respeto al principio de legalidad		
• ¿La organización cumple con los requisitos legales de todas las jurisdicciones en las que opera incluso si aquellas leyes y regulaciones no se desempeñan de manera adecuada?		
• ¿Tiene alguna metodología para asegurar que sus relaciones y actividades cumplen con el marco legal previsto y aplicable?		
• ¿La organización se mantiene informada de todas sus obligaciones legales?		
• ¿La empresa revisa –periódicamente- su grado de cumplimiento respecto de las leyes y regulaciones que son de su aplicación?		
6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento		
• ¿La organización tiene identificadas situaciones en las que la ley local o su implementación no proporcionan las salvaguardas ambientales o sociales adecuadas?		
• ¿La organización se esfuerza por respetar como mínimo la normativa internacional de comportamiento?		
• ¿La organización se preserva de no ser cómplice en las actividades de otra organización que no sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento?		
7. Respeto a los DD.HH.		
¿Existe en la compañía de manera accesible la declaración universal de los DD.HH.?		
¿La organización tiene delegada formalmente una autoridad que se responsabilice por la difusión capacitación y ejercicio de los DD.HH. internamente y en sus grupos de interés vulnerado sus DD.HH.?		

Fuente: Revista EKOS