



1

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

“El clima laboral en Alianza, Compañía de Seguros y Reaseguros S.A, análisis de la incidencia en su personal en el marco de la responsabilidad social empresarial, durante el año 2013”.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTORA: Toro Rojas, Pamela Patricia

DIRECTOR: Brito Velarde, Franklin Guillermo, Eco.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Economista.

Franklin Guillermo Brito Velarde

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “El clima laboral en Alianza, Compañía de Seguros y Reaseguros S.A, análisis de la incidencia en su personal en el marco de la responsabilidad social empresarial, durante el año 2013”. Realizado por: Toro Rojas Pamela Patricia; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, 06 de octubre de 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Toro Rojas Pamela Patricia declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría “El clima laboral en Alianza, Compañía de Seguros y Reaseguros S.A, análisis de la incidencia en su personal en el marco de la responsabilidad social empresarial, durante el año 2013”, de la Titulación Maestría en Gestión y Desarrollo Social, siendo el Economista Franklin Guillermo Brito Velarde, 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, concepto, procedimiento 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 de la propiedad intelectual de investigaciones, trabajo 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.

Autora: Toro Rojas Pamela Patricia

Cédula: 1712081973

DEDICATORIA

Como una mujer convencida de que el inicio de cualquier relación parte desde el núcleo familiar sea este tradicional, o extendido. El ser humano al igual que los otros mamíferos requiere imperativamente del cobijo y afecto de lo contrario no sobrevive.

Es por ello que dedico mi trabajo de fin de maestría a mi familia, mis abuelos paternos y maternos, mis padres Patricio y Margarita, mi marido Jovany Ávila y mis hijos Jael y Gian Franco; ya que sin el amor, seguridad y protección de todos ellos mi vida no sería posible.

Deseo de todo corazón que este trabajo trascienda a todos los ámbitos sociales y laborales, para que en ellos gobierne la paz y la compasión de esta forma todos los conflictos se resolverían sin necesidad de recurrir a ninguna de las formas de maltrato.

Tomando las palabras de Henry David Thoreau "El mejor gobierno es el que no tiene que gobernar en absoluto". Porque las personas podemos relacionarnos amigable y pacíficamente, cualquier conflicto o desavenencia en macro o micro.

¹ Desobediencia Civil, Thoreau Henry David, 1837

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento principalmente a Dios y la generosa abundancia en la cual vivimos y convivimos todos, a la Universidad Técnica Particular de Loja por el gran proyecto de “Permitirnos ser Más”.

Un agradecimiento especial a la Ing. Marivel Romero Gerente de Recursos Humanos de Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. quién me permitió trabajar y usar la información para este análisis que servirá de base para otros proyectos.

Finalmente agradezco a todas las personas involucradas en este trabajo que me brindaron su confianza e información como un aporte para mejorar las relaciones interpersonales.

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Cronograma de trabajo/ diagnóstico | 10 |
| Tabla 2 Identificación de las principales debilidades y fortalezas | 14 |
| Tabla 3 Número de encuestas realizadas | 37 |
| Tabla 4 Total empleados encuestados por cargo y edad | 88 |
| Tabla 5 Empleados encuestados desagregado por sexo y promedio de años de servicio | 90 |
| Tabla 6 Matriz de Marco lógico / Plan de actividades..... | 61 |
| Tabla 7 Cronograma de actividades Plan de actividades Alianza | 66 |

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|--------------------------------------|
| CERTIFICACIÓN..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS | - 2 - |
| DEDICATORIA | - 3 - |
| AGRADECIMIENTO | - 4 - |
| ÍNDICE DE CUADROS..... | - 5 - |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | - 6 - |
| RESUMEN EJECUTIVO | - 1 - |
| ABSTRACT | - 2 - |
| INTRODUCCIÓN..... | - 3 - |
| CAPITULO I DIAGNOSTICO | - 5 - |
| PASOS PARA EL DIÁGNÓSTICO..... | 8 |
| CRONOGRAMA DE TRABAJO PARA EL DIAGNÓSTICO | 9 |
| CAPITULO II MARCO TEÓRICO..... | 15 |
| 3. Conceptualización de la Responsabilidad Social..... | 16 |
| 3.1. Historia | 18 |
| 3.3. Marco legal de la Responsabilidad Social empresarial | 21 |
| 3.3.1. Principios del Ecuador | 21 |
| Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 | 21 |
| Constitución de la República del Ecuador 2008, Capítulo Sexto..... | 23 |
| 3.4.Marco legal y regulación de la responsabilidad social en Ecuador | 24 |
| 3.5. Modelo de gestión | 24 |
| 3.6. Principales beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial..... | 25 |
| 3.7. La Responsabilidad social empresarial exige ser y parecer..... | 27 |
| Revista EKOS julio 2012..... | 27 |
| 3.8. Identificación de mejores prácticas en el ámbito de la responsabilidad social..... | 28 |
| ACE Seguros..... | 28 |
| Seguros Oriente..... | 30 |

| | |
|--|----|
| Responsabilidad social empresarial Seguros Oriente | 30 |
| CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO..... | 32 |
| 3. Antecedentes..... | 32 |
| 3.1.1. Diseño de la encuesta..... | 32 |
| 3.1.2. Procesamiento de la información..... | 33 |
| 3.1.3. Npnumero de encuestas realizadas por departamento..... | 34 |
| CAPITULO IV ANÁLISIS | 38 |
| 4. Análisis de la información | 39 |
| 4.1. TEMAS..... | 39 |
| 4.1.1. Actitud y comportamiento..... | 39 |
| 4.1.2. Capacitación | 40 |
| 4.1.3. Compromiso | 40 |
| 4.1.4. Canales de comunicación | 40 |
| 4.1.5. Inducción | 41 |
| 4.2. Análisis..... | 41 |
| 4.3. Identificación de los principales hallazgos..... | 42 |
| 4.3.2. Capacitación | 45 |
| 4.3.3. Compromiso | 47 |
| 4.3.4. Canales de Comunicación | 49 |
| 4.3.5. Inducción | 51 |
| 4.4. Conclusiones..... | 53 |
| CAPITULO V PROPUESTA..... | 55 |
| 5.1. Antecedentes..... | 56 |
| 5.2. Objetivo General | 56 |
| 5.3 Objetivos Específicos | 57 |
| 5.4. MATRIZ DE MARCO LÓGICO..... | 58 |
| 5.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL 2015 EN ALIANZA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A..... | 63 |
| CONCLUSIONES | 67 |
| RECOMENDACIONES..... | 69 |

| | |
|--|----|
| BIBLIOGRAFÍA..... | 70 |
| LINKOGRAFÍA..... | 71 |
| ANEXOS..... | 72 |
| ANEXO 3 | 76 |
| ANEXO 4 | 82 |
| Entrevista n. 2 | 82 |
| Tema: Total de empleados encuestados por cargo y edad | 87 |
| Tema: Empleados encuestados desagregado por sexo y promedio de años de servicio... | 88 |

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de tesis de la Maestría de Gestión y Desarrollo Social está encaminada en proponer una mejora en el clima laboral y organizacional de Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. en el marco de la **Responsabilidad Social Empresarial** contrastando las conceptualizaciones de varios estudios y autores especializados en este tema además de visiones y prácticas de diferentes instituciones y organizaciones mundialmente reconocidas; a la par de ubicarlo a la realidad de la empresa en análisis.

A partir del **diagnóstico, marco metodológico, análisis** y tabulación de resultados; resaltaremos los mayores puntajes encontrados en las encuestas y entrevistas aplicadas a todo el personal.

Se incluyen además entrevistas a dos ejecutivas con amplia experiencia relacionados al Talento Humano.

Con toda esta información analizada se pretende proponer un **modelo de gestión** acorde con la realidad de la compañía y los ámbitos a trabajar para beneficio de sus socios, accionistas, jefes, gerentes y personal en general que como consecuencia mejoraran su productividad y optimizarán el más valioso recurso, las personas y su bienestar físico, síquico y emocional.

PALABRAS CLAVES: Responsabilidad Social Empresarial, diagnóstico, marco metodológico, análisis, modelo de gestión.

ABSTRACT

The thesis project for the Master of Management and Social Development aims to propose an improvement in work and organizational climate Alliance Insurance and Reinsurance Company SA within the framework of **Corporate Social Responsibility** contrasting conceptualizations of several studies and authors in this issue besides visions and practices of different institutions and internationally recognized organizations; place it on a par with the reality of the company under analysis.

From the **diagnosis, methodological framework, analysis** and tabulation of results; will highlight the highest scores found in the surveys and interviews applied to all staff.

Interviews with two executive with extensive experience related to Talent are also included.

With all this information analyzed is to propose a **management model** in line with the reality of the company and the fields to work for the benefit of its partners, shareholders, officers, managers and staff in general as a result improve their productivity and optimize the most valuable resource people and their physical, psychological and emotional wellbeing.

KEY WORDS: Corporate Social Responsibility, diagnosis, methodological framework, analysis, management model.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto consiste en analizar la incidencia del clima laboral en el marco de responsabilidad social empresarial en el personal de Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.

En el capítulo II se conceptualiza la responsabilidad social desde varias miradas a nivel nacional e internacional, de acuerdo al análisis y trabajo de organizaciones interesadas en regularizar a las empresas públicas y privadas en el campo de socialmente responsables.

Gracias a diversos estudios internacionales se cuenta con un marco ético y legal de responsabilidad social empresarial.

Además en nuestro país contamos con el Plan Nacional del Buen Vivir actualizado de 2013 al 2017, junto a la Constitución de la República del Ecuador 2008 en los cuales se puntualiza en sus artículos acerca de la Responsabilidad Social empresarial, derechos humanos, equidad, igualdad y trabajo digno. Los principales beneficios de implementar este modelo de gestión que beneficia la productividad y la optimización de recursos que aporta tanto a la parte comercial como la potencializarían el talento humano.

En el capítulo I y III se implementa un diagnóstico y marco metodológico en Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. la empresa en cuestión, identificando los ámbitos y temas que influyen en su entorno.

Se priorizan las debilidades y fortalezas encontradas de cada área, con esta información se diseña una encuesta a ser aplicada a todo el personal y su posterior análisis, vaciado y procesamiento.

El capítulo IV y final demuestra las mejores prácticas sobre responsabilidad social empresarial en empresas de seguros en el Ecuador. Entrevistas a dos ejecutivas con experiencia en talento humano acerca de la importancia de la responsabilidad social empresarial.

Propuesta de un plan estratégico de motivacional, atlético / deportivo y de wellness empresarial para los colaboradores de Alianza.

Esta investigación es muy importante para Alianza, ya que ha tenido muchos problemas justamente en el clima laboral a nivel nacional.

Este análisis y propuesta será el inicio de un cambio positivo para la compañía ya que cambiaría desde sus bases el estilo de liderazgo y la forma en cómo se ven a los empleados al interior de la compañía, se promoverá una consideración diferente hacia los seres humanos.

El ámbito de los seguros es muy conocido en nuestro país y los cambios al interior de la compañía influyen notablemente en su entorno, “Si cambiamos la forma de ver las cosas, las cosas que vemos cambiarán”. Dr. Wayne Dyer.

Con este trabajo se promueve el comienzo de una sociedad bien tratante que construya relaciones basadas en el humanismo más que en el mercantilismo y la globalización, es volver a lo sencillo, a lo esencial, al servicio, “El que no vive para servir, no sirve para vivir”. (Madre Teresa de Calcuta.

Como consecuencia de trabajar en el cargo de Trabajadora Social en Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. pude identificar un ambiente autoritario y en ciertas formas maltratar, me propuse analizar la situación y promover un cambio en cada una de las personas que laboran en la empresa.

A partir de este momento planteé mis ideas al gerente de recursos humanos la Ing. Marivel Romero de quién recibí todo el apoyo.

La información sobre la empresa, entrevistas individuales, encuestas y todo lo relacionado con los empleados estuvo al alcance y los objetivos se fueron cumpliendo de la mejor forma.

En inicio hasta que me conozcan, pude dar un par de charlas al interior de la compañía; gracias a la experiencia adquirida en mi anterior trabajo, compartí temas de Buen Trato y Género. Las cuales tuvieron muy buena acogida y reflexión en todos los participantes y las principales gerencias.

Como en todo entorno laboral, hubo resistencias de los principales líderes de la compañía pero con una buena argumentación sobre la importancia de que mejorando el clima laboral, la productividad mejoraría como consecuencia lógica y natural, me permitieron continuar con la investigación.

CAPITULO I DIAGNOSTICO

1. Antecedentes

Es importante mencionar que en Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. se venían evidenciando múltiples problemas en el clima laboral que venían degenerando en rotación de personal y conflictos internos entre empleados que comenzaron a preocupar principalmente a la Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia General.

Por lo que desde mi cargo como Trabajadora social en ese momento, propuse a la Ing. Marivel Romero que realicemos un diagnóstico previo de tal forma conocer a manera de FODA los ámbitos que desde la visión de los empleados eran los principales temas a tratar e identificar las causas y consecuencias de los problemas más frecuentes.

Para la aplicación del diagnóstico nos reunimos con los representantes de las 4 gerencias (Gerencia de Recursos Humanos, Financiera Administrativa, Sistemas, Comercialización) de la Organización para planificar su implementación y determinar:

- Los ámbitos sobre las que vamos a consultar a las audiencias
- La metodología y herramientas que se aplicarán para poder obtener de los participantes sus percepciones
- Las audiencias que serán consultadas
- Los tiempos requeridos para realizar la consulta.

Con el ánimo de obtener la mayor información posible se dispuso realizar un diagnóstico previo, de tal forma podremos implementar una metodología adecuada para el análisis.

Tal como lo había mencionado en mi Plan de Tesis, existe un inadecuado clima laboral en Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A que se refleja en la desmotivación de los empleados para realizar sus tareas. Las causas del clima laboral lo constituyen las inadecuadas políticas de manejo de personal que se evidencian un conflicto de interés en el enrolamiento de personas allegadas a los accionistas en puestos de supervisión sin contar con el perfil adecuado, esto ha generado el descontento de otros empleados con mejor perfil profesional y experiencia, algunos de ellos han optado por salir de la organización al no sentirse valorados gene-

rando una considerable rotación del personal. Adicionalmente, al nuevo personal contratado no se le realiza ningún tipo de inducción, lo que genera muchos errores en su desempeño. A esto se suma el maltrato que los supervisores dan al personal, la manera discrecional con la que se administran los incrementos salariales y los bajos salarios que percibe el personal, evidenciándose una política orientada al mínimo gasto en el recurso humano.

Las consecuencias de esta situación se reflejan en dos ámbitos:

- En el ámbito empresarial: se evidencia una reducción de la productividad de los empleados, muchos de ellos no están dispuestos a trabajar sobre tiempo porque saben que no recibirán a cambio ningún tipo de remuneración, sumado a que muchos empleados nuevos no reciben la inducción adecuada. La alta rotación de personal ha generado retrasos en muchas actividades; la colocación de personal no idóneo en puestos clave ha provocado la pérdida de clientes o la afectación en las relaciones con algunos de ellos. Todas estas situaciones a su vez generan un efecto directo en los niveles de eficiencia de la Empresa Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A y por ende tienen un impacto negativo sobre su nivel de competitividad con respecto a otras empresas del ramo
- En el ámbito humano: se evidencia en los empleados un incremento de los niveles de estrés que a su vez provoca una afectación de su estabilidad emocional; adicionalmente, esta situación afecta a las relaciones interpersonal entre los empleados, incrementando los niveles de estrés y afectación a la estabilidad emocional al nivel individual y colectivo.

Tomando como marco de referencia el modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, cuyo objetivo es mejorar las condiciones laborales y hacer inversiones sociales, el presente capítulo tiene como objetivo identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que le permita a la Organización contar con información diagnóstica que le ayude a analizar su situación y a partir de dicho análisis plantearse cambios en el marco de la responsabilidad social empresarial que busquen proteger y potenciar el talento humano de la Organización.

Con el aval de los directivos de la Empresa y la participación del personal, se coordinó la implementación de un diagnóstico mediante la aplicación de un análisis FODA y encuestas a una muestra representativa del personal de las diferentes áreas. Se aplicó los siguientes pasos metodológicos para realizar el diagnóstico:

- a) Elaboración de una matriz FODA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- b) Identificación de las variables a ser investigadas en función de los resultados del FODA.
- c) Diseño de los indicadores que nos permitirán medir las variables identificadas
- d) Identificación de las fuentes de información o audiencias a ser consultadas
- e) Elaboración de los instrumentos que se utilizarán para levantar la información (encuestas, entrevistas, etc.)
- f) Elaboración de las herramientas para procesar la información
- g) Procesamiento de la información
- h) Análisis de la información.
- i) Implementación de un diagnóstico de clima laboral

Para poder identificar cuál es la situación del clima laboral se decidió realizar un diagnóstico que nos permita identificar las principales debilidades y fortalezas de la organización, realizar una priorización de dichas debilidades y fortalezas y finalmente identificar estrategias y planes de acción que nos permitan reducir o eliminar las debilidades aprovechando las fortalezas existentes. Debido a que el clima laboral es un problema fundamentalmente de orden interno a la Organización decidimos solamente identificar las debilidades y fortalezas de la organización en dicho ámbito, y no identificar las oportunidades y amenazas ya que éstas atañen al entorno externo de la organización.

PASOS PARA EL DIÁGNÓSTICO

A continuación detallamos los pasos del proceso que se acordó aplicar para el diagnóstico:



Ilustración 1 Pasos para el diagnóstico de Alianza Cía. Seguros y Reaseguros S.A.

CRONOGRAMA DE TRABAJO PARA EL DIAGNÓSTICO

Se elaboró el siguiente cronograma de trabajo para realizar el diagnóstico:

| Procesos | participantes | SEMANAS | | | | | | | |
|--|--|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| | | S.1 | S.2 | S.3 | S.4 | S.5 | S.6 | S.7 | |
| Reunión con representantes de las 4 Gerencias para planificar el proceso | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajadora Social • Jefe de sistemas • Jefe de cobranzas • Gerente Administrativa Financiera | X | | | | | | | |
| Realización de las 4 sesiones de trabajo para identificar las fortalezas y debilidades | <ul style="list-style-type: none"> • Médico Ocupacional • Asistente de Sistemas • Asesor comercial • Asistente de financiero | | X | | | | | | |
| Preparación de la encuesta a ser enviada a 120 funcionarios de la Organización | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica de SSO • Gerente de sistemas • Jefe de Siniestros | | | X | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|---|---|---|---|
| | • Contadora | | | | | | | |
| Envío de las encuestas | Recursos Humanos | | | | X | | | |
| Recepción de las encuestas y procesamiento de los resultados | Trabajadora social/ Técnica de SSO / Médico Ocupacional | | | | | X | X | |
| Análisis y entrega de los resultados a los representantes de las 4 gerencias. | Equipo de Recursos Humanos / Jefe de Sistemas | | | | | X | X | X |

Tabla 1 Cronograma de trabajo/ diagnóstico

Se identificaron las siguientes áreas ya que se consideraron que podrían englobar todos los temas de interés de los empleados con respecto a clima laboral:

1. *Actitud y comportamiento*
2. *Capacitación*
3. *Compromiso*
4. *Canales de comunicación*
5. *Inducción*

Acordamos realizar reuniones en las que cada participante podría identificar una o más debilidades o fortalezas mediante la implementación de una lluvia de ideas.

En total se escogieron a dos personas por departamento de las áreas Comercial y Marketing, Administración y Financiero, Sistemas y Recursos Humanos, seleccionados por tiempo y experiencia en el cargo; y otro grupo por instrucción formal acorde con el cargo que desempeña.

Para la identificación de las fortalezas y debilidades se trabajó en 4 sesiones de 2 horas semanales en 1 mes.

1.1. Identificación de las principales debilidad y fortalezas.

A continuación detallamos los resultados de las sesiones:

| TEMAS | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---------------------------------|--|---|
| <i>Actitud y comportamiento</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Buena actitud para cumplir las tareas asignadas. • Adecuado comportamiento de todo el personal ante los jefes, clientes y público en general. • Correcto manejo de la información interna por parte de los jefes departamentales y gerentes y departa- | <ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada actitud de los colaboradores antiguos ante los nuevos cambios. • Deficiente acogida al personal nuevo, denota egoísmo y celo. • Comportamiento negativo con compañeros de trabajo del mismo nivel, pugna de poderes entre Quito y Guayaquil. |

| | |
|---------------------------------------|--|
| <p>Capacitación</p> | <p>mento de sistemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuada planificación de planes semestrales y anuales de capacitación al personal nuevo y antiguo co-financiados por la SETEC y la misma empresa. • Buena coordinación de capacitaciones internas en temas humanos, Salud y Seguridad en el Trabajo, servicio al cliente. • Buena disposición para realizar talleres de integración anuales. <ul style="list-style-type: none"> • Falta de gestión para concretar las capacitaciones planificadas por parte de las jefaturas departamentales y gerencias. • Poca importancia e interés por parte de la Gerencia General hacia las capacitaciones del personal, en temas de desarrollo humano y social. • Insuficientes espacios de integración para que el personal se conozca y reconozca desde el plano humano y personal. |
| <p>Compromiso</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de compromiso con el trabajo y la compañía por parte del personal antiguo. • Buen nivel de compromiso por parte de los brókeres antiguos (vendedores intermediarios) hacia la compañía. • Fuerte compromiso de la compañía en cumplir todas las normativas laborales, ministeriales y legales ante los organismos del estado y todos los colaboradores y accionistas. <ul style="list-style-type: none"> • Bajo compromiso por parte del personal nuevo, busca otras oportunidades al cabo de máximo 8 meses de labores. • Bajo nivel de compromiso por parte de brókeres nuevos o intermediarios de seguros, alto riesgo de fuga de clientes (cartera). |
| <p>Canales de comunicación</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente estructura de sistemas e interconexión para las comunicaciones internas y externas (red telefónica ligada a internet, conexión de internet rápida) • Buena iniciativa de una revista bimensual para compartir temas sociales de todos los colaboradores a nivel nacional. <ul style="list-style-type: none"> • Subutilización de las herramientas TICs al interior de la compañía de todo el personal especialmente del departamento de sistemas y comercialización. • Desorganización en la comunicación y las instrucciones desde las jefaturas de las oficinas, esto se refiere a las instrucciones desde las gerencias por la falta de un manual de procesos bien específicos para cada cargo, no existen perfiles de cargo. |

Inducción

- Falta de interacción por parte de los colaboradores de la empresa, denota apatía ante los acontecimientos de las otras oficinas y esto debe a que el trabajo se vuelto monótono sin mayores cambios en los procesos y falta modernizar las herramientas informáticas, además que no representa mayor incentivo quedarse más tiempo trabajando o aportando ideas nuevas porque no las toman en cuenta las gerencias, existe celo profesional.
- Existen un código de ética propio de la empresa
- Falta de inducción e instrucción específica para cada cargo.
- Inicio de levantamiento de procesos y manuales de procesos internos en construcción, que beneficiará a toda la empresa como una guía para simplificar las actividades y optimizar los recursos tanto materiales, económicos y humanos.
- Falta terminar manuales de procesos.
- Alto nivel de formalidad y diplomacia en el trato al presentar al personal nuevo ya que se exige mucho respeto en las relaciones interpersonales dentro de la empresa.
- Poca información técnica y de las responsabilidades específicas de cada cargo.

Tabla 2 Identificación de las principales debilidades y fortalezas

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

En este capítulo haremos una revisión de conceptos, visiones reconocidas a nivel local, nacional y mundial, las implicaciones legales y normativas de organizaciones internacionales que apoyan a las empresas socialmente responsables.

2. Conceptualización de la Responsabilidad Social.

En la actualidad hay una evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que en sus inicios se confundió con caridad o únicamente con acciones sociales.²

El Director Ejecutivo del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social Fabrice Hansé, (CERES). Afirma. "Hoy este concepto se transformó y se entiende como un modelo de gestión integral y que está en la esencia de la empresa, involucra a proveedores, público interno, comunidad, medio ambiente y clientes",³

"Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con los accionistas, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales", definición elaborada por el Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, Brasil.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

Para el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.

Según el "Estudio de Responsabilidad social de Empresas del Ecuador" realizado por AVINA, la Cooperación Alemana (GIZ) y la Escuela de Administración de la Universidad Internacional del Ecuador en el año 2012, resulta valioso que el Estado, la empresa y la sociedad civil relacionen

² Fragmento tomado y recuperado de : (http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa) al 25 de septiembre de 2014

³ Recuperado de: <http://www.redceres.org/> al 25 de septiembre de 2014

El concepto de la responsabilidad social con varios elementos que son parte de la esencia misma de la RS, como, por ejemplo, el comportamiento transparente y ético y el cumplimiento de la ley. Sin embargo, la forma cómo la conceptualizan está relacionada con el rol institucional de cada actor; es decir, tienen una noción parcial sobre el concepto. Para todos los actores sociales, los elementos comunes al concepto de responsabilidad social son el comportamiento ético y transparente, y el cumplimiento de la ley, basamento sobre el cual se cimienta la RS en sí misma. Por otra parte, destacan otros aspectos del concepto, tales como: protección del ambiente; respeto a los colaboradores; y, apoyo a la comunidad.

Las principales responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad ⁴son:

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible.
- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
- Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.
- Seguimiento del cumplimiento de la legislación por parte de la empresa.
- Mantenimiento de la ética empresarial y lucha contra la corrupción.
- Supervisión de las condiciones laborales y de salud de los/as trabajadores.
- Seguimiento de la gestión de los recursos y los residuos.
- Revisión de la eficiencia energética de la empresa.
- Correcto uso del agua.
- Lucha contra el cambio climático.
- Evaluación de riesgos ambientales y sociales.
- Supervisión de la adecuación de la cadena de suministro.
- Diseño e implementación de estrategias de asociación y colaboración de la empresa.

⁴ Recuperado de: (http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa) al 25 de septiembre de 2014

- Implicar a los consumidores, comunidades locales y resto de la sociedad.
- Implicar a los empleados en las buenas prácticas de RSE
- Marketing y construcción de la reputación corporativa.
- Mejorar las posibilidades y oportunidades de la comunidad donde se establece la empresa

2.1. Historia⁵

En el siglo XIX algunos empresarios industriales en Europa y en los EE.UU. se preocuparon por la vivienda, el bienestar y la calidad de sus empleados. Junto con la aparición de movimientos contrarios a grupos que consideraban poco éticos al lucrarse con productos perjudiciales para la sociedad, como venta de tabaco, alcohol, etc. Con el siglo XX y con el desarrollo del Estado de Bienestar, el sentimiento filantrópico se volcó en relaciones formales integrales dentro de las instituciones; cuando hasta entonces el único objetivo empresarial había sido aumentar la productividad y los beneficios económicos.

Aunque la expresión surge entre los 50-60 en EE.UU., no llega a desarrollarse en Europa hasta los 90, cuando la Comisión Europea para implicar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social, utilizó el concepto.

Pues en la sociedad europea había cada vez más problemas en torno al desempleo de larga duración y la exclusión social que eso suponía. Más tarde en 1999 el secretario general de la ONU durante el Foro Económico Mundial de Davos pidió que se adoptasen valores con rostro humano al mercado mundial.

Lo cierto es que desde los años noventa este concepto ha ido cobrando fuerza y evolucionado constantemente, tras el advenimiento de la globalización, el aceleramiento de la actividad económica, la conciencia ecológica y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Hay ciertos organismos de carácter internacional que se encargan de delimitar en lo posible el concepto teórico de la RSC, cuyas directrices sirven como orientación para las empresas que se deciden a transitar por este camino. Dentro de los más destacados se podría citar a los siguientes:

⁵ Recuperado de: 25 de septiembre de 2014(http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa)

- Global Compact (Pacto Mundial) de Naciones Unidas
- Global Reporting Initiative (Iniciativa para la Rendición de Cuentas Global)

Además, existen otras entidades e iniciativas nacionales con una especialización en el tema de la RSC, que están contribuyendo de forma determinante a la creación y difusión de una cultura responsable entre las organizaciones que forman el tejido empresarial de cada país.

Como documento decisivo acerca de la RSE en Europa, destaca el llamado *libro verde* europeo sobre ésta. El artículo 116, de la ley francesa sobre nueva reglamentación económica del 2001, incluso impone la obligación jurídica a las empresas, de informar acerca de sus acciones de índole social.

En Brasil, la coalición presidida por el izquierdista Luis Ignacio "Lula" Da Silva, en la que participan numerosos empresarios, ha promovido la RSE y existe un proyecto de *Ley de Responsabilidad Social* de octubre del 2003.

Según la ONG Accountability en un ranking de los 108 países cuyas empresas tienen un mayor grado de desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, los líderes son Suecia, Dinamarca, Finlandia, Islandia, Reino Unido, Noruega y Nueva Zelanda.⁶

2.2. Marco ético de la Responsabilidad Social Empresarial⁷

La responsabilidad es un recurso moral a disposición de la empresa. Hasta hace poco un tabú, es hoy un recurso moral en el desarrollo de las condiciones óptimas para la generación, mantenimiento y desarrollo del capital confianza. Por tanto, el propósito es presentar un concepto de responsabilidad empresarial que vaya más allá de la reacción superficial a la presión social del momento o que no se limite al mero cálculo utilitarista o estratégico de las consecuencias. La forma más directa de acercarnos al concepto de la responsabilidad social de la empresa está en la relación de los conceptos de libertad y poder.

La responsabilidad social deriva del poder social del espacio de libertad que posee la empresa que lleva a cabo sus proyectos. Si a mayor poder mayor responsabilidad, entonces es imprescindible la ética empresarial. Por tanto la reciprocidad social es el concepto que evalúa los efectos sociales y ecológicos de la toma de decisiones empresariales. La empresa como corpora-

⁶ Actualizado y recuperado al 25 de septiembre de 2014(http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa)

⁷ (Herrera, 2005)

ción y no como suma de grupos descubre la figura de Contrato Moral el cual permite comprender la responsabilidad pública no es lo mismo que la responsabilidad estatal y que aquella es más amplia que ésta. Las cláusulas del Contrato Moral desarrollarán el contenido de la Responsabilidad Social Empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial es un activo empresarial porque desarrolla un concepto positivo y facultativo, ligado a obrar bien, a adelantar buenas prácticas y a contribuir al establecimiento y estabilización de relaciones empresariales. ¿De qué es responsable la empresa? La empresa es responsable como corporación, no basta decir que solo los individuos son responsables. Aunque esta idea hiciera historia y fuera remachada por Friedman en su archipopular "The Social Responsibility of Business is to increase its Profits" (*"La responsabilidad social de las empresas es aumentar sus ganancias"*) La empresa tiene diferentes responsabilidades Responsabilidad económica Responsabilidad legal Responsabilidad ética Responsabilidad voluntaria o filantrópica Todos ellos expresan división analítica, es decir se encuentran en interresponsabilidad e interacción en la realidad. ¿Qué es responsabilidad ética y cuál es su campo de acción? No es el cálculo de las consecuencias por parte de la dirección frente al resto de los grupos implicados. Así sería un pasivo.

Considerarla como un activo implica pasar de entenderla como la suma de los resultados a entenderla como un proceso. Es un proceso a través del cual se producen acciones y en el que están comprometidos diferentes grupos de interés. No una entidad específica que actúa según las decisiones de un grupo de interés. Es un proceso dialógico donde todos los interlocutores deben tener voz. Es un continuo que abarca tres niveles analíticamente diferenciales, pero interrelacionados en la realidad empresarial económica, legal, moral. Al igual que en la legitimidad empresarial. Proceso dialógico Se fundamenta en la autonomía individual y la reciprocidad. Así, el interés pasa del cálculo de las consecuencias de la acción, a las condiciones en que tienen lugar la participación de las distintas partes implicadas. Fundamenta el acuerdo o compromiso a partir del dialogo sobre qué intereses satisfacer y por qué. Implica una cultura de la justificación, en que la confianza se apoya en los procesos comunicativos o dialógicos y en la transparencia de la información. Así se hace explícita la experiencia de reciprocidad que caracteriza el punto de vista moral y que es principio básico del dialogo. El qué y el quien de la responsabilidad. El objetivo de la empresa plural, corporativa y no puede ser otro que el acuerdo de todos los actores implicados en su actividad. No existe un interés empresarial identificable con uno de los grupos, por más poder que tenga. No existe un interés corporativo más allá de los grupos que componen la empresa. Desde el punto de vista ético de la empresa no tiene un interés en sí

misma más allá de la satisfacción de los intereses legítimos en juego. Por lo tanto, el qué y el quién de la responsabilidad se confunden o interrelacionan, en la propuesta del modelo de empresa ética. La propuesta permite diferenciar entre responsabilidad moral y responsabilidad social y ecológica y aclarar una posible confusión terminológica.

2.3. Marco legal de la Responsabilidad Social empresarial⁸

2.3.1. Principios del Ecuador

Las Instituciones Financieras adheridas a los Principios de Ecuador han adoptado estos Principios para garantizar que los proyectos financiados se lleven a cabo en forma socialmente responsable y reflejen prácticas sólidas de gestión ambiental.

Estos principios se encuentran basados en estándares de Desarrollo Sostenible del Banco Mundial y de Corporación Financiera Internacional.

Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017

Objetivo 1

Consolidar el estado democrático y la construcción del poder popular.

Políticas y lineamientos estratégicos

1.6 Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación productiva.

d. Fomentar el gobierno corporativo, las buenas prácticas empresariales y la responsabilidad social de las empresas públicas.

Objetivo 2

Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad.

2.8 Garantizar la atención personalizada durante el ciclo de vida a personas y grupos de atención prioritaria, en todo el territorio nacional, con corresponsabilidad entre el Estado, la sociedad y la familia.

d.- Generar mecanismos de corresponsabilidad, social, familiar y comunitaria en la gestión de los ámbitos de salud, educación, participación ciudadana y cuidado a grupos prioritarios.

⁸Tomado del documento actualizado en PDF de: recuperado al 25 de septiembre de 2014 (<http://www.buenvivir.gob.ec/>)

El programa de gobierno 2013-2017 plantea la des mercantilización del bienestar, la universalización de los derechos, la recuperación del vínculo entre lo social y lo económico y la corresponsabilidad social, familiar y personal sobre la calidad de vida de las personas. La salud se plantea como un instrumento para alcanzar el Buen Vivir, mediante la profundización de esfuerzos en políticas de prevención y en la generación de un ambiente saludable. Por su parte, la Revolución Urbana se establece desde el derecho a la ciudad y a su gestión democrática, así como desde la garantía de la función social y ambiental del suelo urbano y su equilibrio con lo rural, para el ejercicio pleno de la ciudadanía y la construcción de la vida colectiva.

Objetivo 5

Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional y las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.

5.2.-Preservar, valorar, fomentar y re significar las diversas memorias colectivas e individuales y democratizar su acceso y difusión.

c.-Fortalecer los mecanismos de protección de los bienes culturales patrimoniales a través de incentivos y regulación, motivando la corresponsabilidad social, el empoderamiento y ciudadanía de los patrimonios.

Objetivo 7

Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global.

7.8 Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y pos consumo.

c.- Promover y regular el cumplimiento de prácticas de responsabilidad social y ambiental adecuadas, mediante acuerdos públicos y privados nacionales, con incidencia internacional.

7.9 Promover patrones de consumo conscientes, sostenibles y eficientes con criterio de suficiencia dentro de los límites del planeta.

e.- consolidar mecanismos de responsabilidad social y ambiental extendida del productor, que sean diseñados con la participación de los consumidores para reducir el impacto ambiental del consumo de bienes y servicios.

Resumen agenda zonal/ zona 6; provincias Azuay, Cañar y Morona Santiago.

2.3 Sustentabilidad patrimonial

Promover mecanismos para el desarrollo de actividades productivas sustentables, con la responsabilidad social y ambiental, mediante la generación de incentivos económicos y compensaciones por servicios ambientales, en especial en las áreas de influencia de los proyectos estratégicos nacionales, integrando a la población en proyectos de prevención y mitigación de la contaminación ambiental.

Constitución de la República del Ecuador 2008, Capítulo Sexto⁹

Derechos de libertad Art. 6615.- El derecho a realizar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

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

TÍTULO VI Régimen de desarrollo

Capítulo I

Principios generales

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

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

TÍTULO VII Régimen del Buen Vivir

Capítulo primero

⁹Tomado y actualizado documento en PDF a la fecha 25 de septiembre de 2014: (<http://biblioteca.espe.edu.ec/upload/2008.pdf>)

Inclusión y Equidad

Art. 355 El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en las Constitución. La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional.

2.4. Marco legal y regulación de la responsabilidad social en Ecuador

El marco legal del Ecuador es amplio en temas sociales, ambientales y económicos. Dicha normativa define las obligaciones de las empresas y cuenta con mecanismos de fomento o apoyo a que las empresas tengan prácticas de Responsabilidad Social. Tal es el caso de la Constitución o el Código Orgánico de la Producción por ejemplo.

Si bien no es generalizada entre los actores la percepción de que el marco legal apoya a la Responsabilidad Social, se evidencia que para algunos casos esta afirmación es positiva. .

2.5. Modelo de gestión ¹⁰

Se procede a continuación con el detalle de cada uno de los componentes que se proponen tengan una empresa socialmente responsable:

Estrategia empresarial:

El modelo está fundamentado en el establecimiento de la estrategia empresarial la cual de obtener como requisitos básicos, el de ética, principios filosóficos, planificación estratégica, procesos (mapa de procesos). La propuesta es que la estrategia empresarial en conjunto involucre dentro de sus componentes objetivos e indicadores estratégicos que estén alineados totalmente a los cuatro componentes principales de la responsabilidad social empresarial (cliente, medio ambiente, comunidad RRHH).

De tal manera que su orientación este enfocada a este fin. Adicional, la estrategia busca que la empresa realice las cosas correctamente buscando una diferenciación que traiga consigo beneficios para todos los agentes en ella involucrados, criterio que se pretende ensanchar llegando a la comunidad y su entorno.

¹⁰ (DELGADO Hernández, 2008)

Cadena de valor:

Concepto básico en las empresas hoy por su amplia cobertura de gestión y funciones. La propuesta de Michael Porter 1987; se basa en las actividades primarias como las de apoyo a cada una de las cuales producen y van agregando valor a la organización, constituyéndose como el marco el marco interno de gestión que permite identificar fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas así como comprender mejor el comportamiento de los costos.

Al buscar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades y al tiempo que minimiza costos en cada una de estas, pretende de esta manera obtener el mayor margen de utilidad posible. Por este concepto b[asico es que se busca enraizar las actividades de RSE en los procesos que componen la cadena de valor. buscan asegurar un equilibrio en la participación y desarrollo de las norma y actividades de RSE. Son considerados además como grupos con poder real o potencial para incluir en las decisiones gerenciales. ¹¹

2.6. Principales beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial ¹²

La escala y el carácter de los beneficios que puede otorgar la aplicación de responsabilidad social en una empresa son relativos a la naturaleza de la misma y es difícil de cuantificar. Algunos autores (Orlitzky, Schmidt, and Rynes) encuentran que hay una relación directa entre el desempeño social/ambiental y el financiero.

Sin embargo, aquellas empresas que aplican RSE no buscan un crédito financiero en el corto plazo. Si bien la definición usada para explicar el impacto en los accionistas refiere generalmente a esfuerzos solidarios y voluntariado, la gestión de RSE puede operarse desde departamentos internos a la compañía como recursos humanos, desarrollo del negocio o relaciones institucionales, o bien puede formar parte de una unidad independiente que reporta al director o en algunos casos a la junta de directivos. Aunque algunas compañías implementan acciones con valores similares sin necesariamente definir un equipo o un programa estratégico.

A menudo la RSE se utiliza para mejorar la imagen de la empresa. Si la estrategia de la empresa y sus operaciones están alejadas de la responsabilidad social el programa de RSE se puede interpretar como un intento de lavado de imagen (greenwash si se trata de asuntos ambientales) y la empresa queda en evidencia.

¹¹ (DELGADO Hernández, 2008)

¹²Tomado y Actualizado al 25 de septiembre de 2014 (<http://www.redceres.org/>)

Dentro de una empresa es probable que el programa de RSE se relegue sobre alguno o varios de los siguientes argumentos:

La **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** es una herramienta muy eficaz para la mejora del modelo productivo porque aúna criterios de eficiencia, sostenibilidad y prosperidad con el valor de la diversidad, la igualdad de oportunidades, el respeto, la tolerancia y la convivencia.

La RSE constituye una oportunidad de mejorar los beneficios de las empresas, imprescindible para construir una sociedad más justa y eficiente. Numerosos estudios han demostrado que las empresas que avanzan en políticas de RSE logran que sus empleados mejoren sus condiciones laborales y aumenten su productividad, lo que repercute directa y positivamente en sus cuentas de resultados. Entre los beneficios para la empresa, se puede destacar:

Mayor capacidad de contratar y mantener talentos: los trabajadores se sienten motivados con prácticas de gestión socialmente responsables, definidas con claridad. Les agrada formar parte de organizaciones que respetan al individuo e invierten en su capacidad de aprendizaje.

La responsabilidad social atrae para la empresa talentos al mismo tiempo hace que el trabajador se sienta estimulado a mantenerse en el empleo.

Mayor lealtad del consumidor: Los consumidores admiran aquellas empresas que valoran a sus empleados desarrollan proyectos sociales, se preocupan por el medio ambiente e invierten esfuerzos en la fidelidad del consumidor.

Valoración de la imagen y de la marca: Las prácticas de responsabilidad social agregan valor a los negocios de la empresa, la cual puede valerse de ese potencial diferenciador para sus estrategias de negocios.

Sostenibilidad del negocio a largo plazo: La perennidad de la empresa constituye también motivo de preocupación para los inversionistas. Las prácticas socialmente responsables disminuyen las contingencias de la empresa y permiten su control reduciendo el resto del negocio como un todo.

Es menos notorio para las empresas que se puedan generar otros beneficios, tales como: mayor rentabilidad en el largo plazo, reducción de rotación de personal, gestión eficiente de costos

y riesgos, etc. Principales beneficios de la Responsabilidad social de las empresas ecuatorianas son en orden de importancia: la comunidad, los colaboradores, la iglesia de la parroquia, las entidades educativas locales y las fundaciones. La priorización de los grupos beneficiarios varía dependiendo del tipo de empresa y de tamaño.¹³

2.7. La Responsabilidad social empresarial exige ser y parecer

El Marketing Verde y la Sexta Disciplina son los dos tópicos que los colaboradores de la revista EKOS analizan en julio de 2012

Revista EKOS julio 2012¹⁴

Crecimiento y mejoramiento constante. Tal vez en estas dos palabras, matizadas con una fortísima dosis de conciencia, se resume en buena medida lo que significa la Responsabilidad Social Empresarial.

En esta nueva edición, el principal del Instituto de Responsabilidad Empresarial -Ecuador- (IRSE), Roque Morán, realiza un análisis profundo sobre los nuevos desafíos de la RSE. “Parece ser que el riesgo más grande que la RSE enfrenta ahora es el de pretender hacerla de una manera “light”, es decir, cumplir con algo superficial que utilizar una eficaz estrategia comunicacional de imagen y aparecer como una institución socialmente responsable, tras soslayar, por comodidad y/o falta de compromiso o conocimiento, que la RSE hay que hacerlo, primero, casa adentro, para que logre arraigarse y ser un eje transversal”.

Por su parte, el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), comparte cifras decidoras sobre la relación entre una entidad socialmente responsable y el incremento de su buena reputación.

Además del interrogante central, el estudio puso de manifiesto otros aspectos fundamentales acerca de la RS en el país: ¿Qué es Responsabilidad Social para la sociedad ecuatoriana? ¿Qué factores identifican a una empresa socialmente responsable (ESR)? ¿Qué porcentaje de ecuatorianos pueden identificar a una ESR? ¿Qué organización debería certificar que una empresa socialmente responsable?

También se preguntó: ¿Cómo se enteran los ecuatorianos que una empresa es socialmente responsable? ¿Es importante para los ecuatorianos que una empresa sea socialmente responsable o hay otros factores que inciden su decisión de compra?, entre otras.

¹³ (DELGADO Hernández, 2008)

¹⁴ Tomada recuperado de PDF 25 de septiembre de 2014

http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=240&idr=1#

Hallazgos importantes ¹⁵

El 85% de los ecuatorianos consultados, considera que una ESR es mejor que otras empresas; para el 98% de ellos es “algo importante” y “muy importante” que las empresas sean socialmente responsables.

Una empresa con prácticas de RS podría tener mejores ventas de sus productos o servicios, pues el 94% cambiaría su marca actual de producto por uno de una ESR y en el caso de servicios, el 88% de los ecuatorianos cambiaría la marca actual de un servicio contratado por uno de una ESR.

La intención de los ecuatorianos por consumir sus productos o servicios aumenta en un 83% si una empresa comunica que es socialmente responsable. La forma en que los ecuatorianos consultados se enteran que una empresa es socialmente responsable es principalmente a través de la televisión (79%), luego los periódicos (27%) y a través de sus amigos (21%).

El 81% de los ecuatorianos considera que debería existir un ente que certifique que una empresa es socialmente responsable y el 79% considera que este ente debería ser del sector público.

El estudio también reveló el nivel de conocimiento que tiene la sociedad sobre la responsabilidad social. En general, un 75% de la sociedad ecuatoriana tiene una noción parcial de lo que significa la responsabilidad social.

2.8. Identificación de mejores prácticas en el ámbito de la responsabilidad social.

ACE Seguros ¹⁶

Sostenibilidad y Eficiencia

El modelo tradicional de hacer negocios genera utilidades disponiendo de todos los recursos posibles existentes, ACE Seguros cree que esto afecta al entorno, es por ello que ha incorporado como parte fundamental de su actividad empresarial la contribución directa al mejoramiento social, económico y ambiental.

¹⁵Recuperado de: http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=240&idr=1# al 25 de septiembre de 2014

¹⁶Recuperado de: (<http://www.acegroup.com/latam-es/acerca-de-ace-america-latina/ace-en-la-comunidad.aspx>) al 25 de septiembre de 2014

ACE Seguros entiende la RSE como la toma de conciencia sobre el impacto que tiene como organización en los stakeholders y toma como deber empresarial ser generador de cambios positivos en los mercados en los que está presente. Sus colaboradores son conscientes de lo que son capaces de hacer y de la gran responsabilidad que esto conlleva es así que ejecutan el negocio de manera eficiente, para garantizar que sus acciones tengan el motor de sostenibilidad.

La manera de direccionar la Responsabilidad Social Empresarial de la compañía es entreteniéndola como una constante renovación de creencias, valores y comportamientos de todos quienes conforman la organización. Esta filosofía gira en torno a los objetivos que se han definido para que la compañía se enmarque en un concepto moderno empresarial. Por principio, se incorporan prácticas de RSE a la empresa para que sean parte de una estrategia. Este comportamiento genera valor y además es rentable.

ACE cuenta con un Comité de Responsabilidad Social Empresarial, que se encarga de aprobar y monitorear todo lo referente a esta materia. Además se han creado equipos de trabajo en cada una de las áreas de RSE. De esta manera la Responsabilidad Social es un eje transversal dentro de la Organización, integrando a todos los colaboradores en iniciativas sostenibles.

Historia¹⁷

ACE SEGUROS cuenta con más de 60 años en el mercado ecuatoriano, pertenece al grupo de compañías ACE, una de las corporaciones más grandes del mundo en el campo de seguros y reaseguros, con operaciones en más de 50 países.

Están presentes en Ecuador a través de sus predecesores: Great American Insurance Company, Hartford Fire Insurance Company y Cigna Worldwide Insurance Company y en 1999 ACE compra CIGNA. Al cierre de 2011, Grupo ACE anunció la adquisición de la compañía de Seguros y Reaseguros ecuatoriana Río Guayas, propiedad del Banco de Guayaquil. Antes de la fusión contaban con 80 empleados a nivel nacional y ahora son 170, lo que representa una gran oportunidad de hacer llegar su filosofía a más personas.

Fundación FACES

Programas para mejorar la condición de niños, niñas y adolescentes en situaciones de riesgo.

¹⁷ (<http://www.acegroup.com/latam-es/acerca-de-ace-america-latina/ace-en-la-comunidad.aspx>)

Desde 2004, la Fundación promueve programas de inversión social y trabaja en planes de educación, arte, cultura, becas y deportes para promover el desarrollo integral y el ejercicio pleno de los derechos de niños y adolescentes. La misión de la Fundación se ejecuta mediante planes de alfabetización y educación que garanticen el cumplimiento de sus derechos y permitan su crecimiento personal y colectivo”. Sus programas actualmente se desarrollan en las ciudades de Quito, Cuenca y Guayaquil.

Derechos Humanos

El cumplimiento de los Derechos Humanos es vital en la empresa. Se ejecutan iniciativas en torno a ello.

ACE trabaja para dar a conocer la Declaración Universal de los Derechos Humanos a sus stakeholders. Para ello, inició con la aplicación de las cláusulas específicas de cumplimiento de DDHH, que se aplican de modo obligatorio en todos sus contratos comerciales. Por segundo año consecutivo lanzó el “Concurso de Fotografía por los Derechos Humanos” dirigido a colaboradores de ACE y a los stakeholders externos. Y recientemente arrancó con el “Plan Talleres” cuyo objetivo es la erradicación del trabajo infantil.

Plan de Desarrollo Integral

ACE considera a los colaboradores como individuos con participación activa dentro de la sociedad, es por esto que dirige sus esfuerzos a apoyar su desarrollo. Su programa de capacitación consta de tres pilares: Capacitaciones Técnicas (brindan herramientas para que los colaboradores desempeñen sus funciones dentro de la organización de una manera óptima); las Capacitaciones de Desarrollo Profesional (dan herramientas que sirven para el desarrollo profesional) y las Capacitaciones Culturales (desarrollo personal).

Seguros Oriente

Responsabilidad social empresarial Seguros Oriente¹⁸

Para Seguros Oriente la Responsabilidad Social Empresarial es parte de su filosofía, de sus valores y de su historia ya que nace desde la familia Moreno Espinosa quienes durante toda su vida han realizado prácticas de Responsabilidad Social y ahora comparten dicha cultura con toda la organización, sus empleados, clientes, proveedores y Socios Estratégicos.

¹⁸ Recuperado de: <http://www.segurosorientec.com/site/quienes-somos/responsabilidad-social-empresarial.html> AL 25 de septiembre de 2014

Esta memoria de Sostenibilidad 2011 de Seguros Oriente está alineada a los parámetros de cumplimiento de la Guía G3.1 del Global Reporting Initiative (GRI) y su suplemento sectorial para el sector financiero (FSSS).

Para la realización de esta memoria no se realizó un informe de revisión por parte de un auditor externo sobre el número de horas de auditorías del cumplimiento de la política de Responsabilidad Social.

El compromiso de Seguros Oriente como empresa, consciente de la realidad social, económica y ambiental, le lleva a estructurarse internamente con el fin de que cada dimensión tenga un equipo de trabajo que dé cumplimiento a todos los aspectos y exigencias necesarias para lograr los objetivos de ser y mantenernos como una empresa socialmente responsable.

| DIMENSION | Líder |
|----------------------------|------------------|
| Laboral | JanethArguello |
| Económica | MarfaBelenGarcés |
| Sociedad | MauricioMoreno |
| Ambiental | GiocondaOrbe |
| Ética | ErikaBrito |
| DerechosHumanos | Marielena Zary |
| ResponsabilidaddelProducto | GiselaGreene |

Ilustración 1 Seguros Oriente/ RSE líderes

Planes de Acción de RSE con los Stakeholders¹⁹

Para crear relaciones sólidas entre Seguros Oriente y sus clientes, empleados, proveedores, accionistas y otros grupos de interés es imprescindible el divulgar y promover la ética el concepto de Responsabilidad Social Empresarial que define a la compañía. Esto permite interpre-

¹⁹ Recuperado de :<http://www.segurosorientecol.com/site/quienes-somos/responsabilidad-social-empresarial.html> al 25 de septiembre de 2014

tar y resolver problemas de acuerdo a los principios comunes, así como también evaluar al personal y determinar la forma de manejar el negocio.

“Una empresa ética y socialmente responsable debe contar con mecanismos que aseguren un trato igualitario a todos sus accionistas (shareholders), grandes o pequeños así como a los terceros interesados (grupos de interés / stakeholders)”

Plan de Acción de Seguros Oriente considera entre otras las siguientes propuestas:

- Tomar en cuenta las necesidades del entorno social de la compañía en la toma de decisiones. Identificar los problemas que atraviesa y buscar soluciones.
- Crear estrategias claves y optimizar los canales de comunicación de la empresa. Definir claramente los públicos de interés y establecer procedimientos para su manejo.
- Comprometerse y ayudar a la sociedad a medir los logros alcanzados y hacerlos públicos para su conocimiento.
- Seguir principios de respeto, liderazgo participativo, solidaridad y servir con base en el código de ética.
- Incentivar al personal para que apoye las causas sociales como parte de la estrategia de negocios.
- Respetar y cuidar el medio ambiente en los procesos de operación, comercialización y actividades relacionadas con el mismo
- Contribuir al crecimiento y bienestar social de las comunidades en las que operamos
- Dedicar más tiempo y recursos en beneficio de las comunidades necesitadas y de las causas sociales que Seguros Oriente decide ayudar.
- Incentivar al personal, directores, socios estratégicos, proveedores para que participen en los programas de desarrollo social

Programas de aporte a la comunidad, Fundación de las Américas (FUDELA):

Seguros Oriente, trabaja 6 años asegurando a los jóvenes del programa A Ganar de FUDELA, alineándose a su objetivo de “apoyar al desarrollo integral de personas en situación de riesgo, a través del diseño, aplicación y ejecución de iniciativas sostenibles en las áreas de educación, juventud y ejecución de iniciativas sostenibles en las áreas de educación, juventud, voluntariado, empresariado social, participación ciudadana y responsabilidad social”.

Corporación del Aire para Quito, (Corpaire) y la Unidad de Política del Municipio de Quito:

Seguros Oriente participó y aportó a la campaña para promover y concientizar la responsabilidad social que tenemos con el medio ambiente. Se distribuyeron 40.000 fundas ecológicas mensuales (de septiembre a noviembre de 2011)

Programas de aporte a la cultura

II Concurso Juvenil de Ensayo Literario Seguros Oriente:

Por segundo Año consecutivo, Seguros Oriente, con el objetivo de fomentar la lectura entre los jóvenes, auspició el concurso Juvenil de Ensayo Literario Seguros Oriente 2011, en el cual participaron jóvenes de 17 a 24 años realizando un ensayo sobre la obra “SOY EL QUE PUDE”, del escritor Febres Cordero y publicada por Editorial Alfaguara, de los cuales se premió a los tres mejores trabajos.

Programas de Aporte al deporte y la salud

Seguros Oriente tiene el firme propósito de apoyar a jóvenes deportistas ecuatorianos y a la comunidad en general para incentivar estilos de vida saludables y motivar las diferentes actividades deportivas en la sociedad. Dentro de los eventos y auspicios que realizó en el 2011 están:

- Vuelta Ciclística a la costa, Sierra y Nacional
- Nike 5k Guayaquil
- Vuelta al cráter
- Torneo de Tenis Seguros Oriente
- Auspicio jóvenes deportistas:
- Rafaela Darquea- Endurance, Gabriela Arteta- Tennis, Julio Andrés Moreno – Karting

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

3. Antecedentes

En el capítulo anterior realizamos un diagnóstico del clima laboral, identificando y priorizando las principales debilidades y fortalezas que afectan en los ámbitos empresarial y humano.

En el marco de la Responsabilidad social empresarial ha sido de gran importancia tener en cuenta la opinión de la gente, en las áreas claves se determinaron las fortalezas de la organización al igual que sus debilidades, a partir de este análisis podemos encaminar nuestros esfuerzos hacia una propuesta metodológica que nos ayude a identificar y priorizar los ámbitos en los que queremos trabajar que aporten a la mejora del clima laboral organizacional.

La metodología aplicada en este análisis al ser enmarcado en lo social fue **cualitativa e inductiva**, aplicando **entrevistas** individuales y **encuestas** a cada uno de los empleados a nivel nacional.

3.1. Priorización de las principales debilidades y fortalezas.

En función de los resultados del FODA determinamos que era necesario priorizar cuáles son las principales fortalezas y debilidades que deberíamos considerar para plantear una propuesta de mejoramiento del clima laboral, para esto aplicamos una encuesta a todos los empleados, adjuntamos en el anexo 1 la encuesta aplicada.

Todos los empleados recibieron una encuesta vía electrónica para que, a través de la técnica de multivotación prioricen las fortalezas y oportunidades que tienen mayor incidencia en el clima laboral.

Se aplicará una encuesta a los 120 empleados a nivel nacional, incluidos los gerentes de todas las áreas, los brókeres y asesores comerciales externos.

3.1.1. Diseño de la encuesta

Enviamos la encuesta diseñada digitalmente para que, luego de responder las temáticas, cada empleado pueda subir la información a nuestro portal diseñado únicamente para esta actividad, con un plazo determinado de 1 semana para que sea completada y enviada. Al ser una tecnología vía internet, lo pueden hacer desde sus domicilios.

Se elaboró una encuesta diseñada de la siguiente manera:

- Explicación sobre el objetivo de la encuesta
- Explicación sobre el modo de llenado y de envío de la encuesta
- Datos de la persona encuestada
- Listado de los temas a ser consultados

Las encuestas son numeradas automáticamente de acuerdo a como los participantes van ingresando al sistema y subiendo la información, por lo que el momento de tabular se mostrará en forma anónima los resultados.

El encuestado deberá darle una puntuación a cada una de las fortalezas y debilidades de tal forma que la suma de las puntuaciones dadas por cada encuestado permita identificar cuáles han sido las fortalezas y debilidades con mayor puntaje y por ende las que han sido priorizadas.

Cuadro de puntuaciones del 01 al 10, elección que se activa automáticamente por colores y al finalizar clic en aceptar y se conecta como hipervínculo a nuestro portal de tabulación.



Fotografía 1 tomada en la compañía (fuente propia) mayo 2013

3.1.2. Procesamiento de la información de las encuestas

El procesamiento de la información gracias a las nuevas tecnologías y el internet nos permite vaciar la información en matrices que tabulan los datos escogidos por los 120 colaboradores y lo resumen en una tabla de porcentajes; determinando las temáticas con mayor peso e importancia en las cuales nos proponemos a trabajar para mejorar el clima laboral, potenciar y fortalecer el talento humano enmarcados en la Responsabilidad Social Empresarial que es nuestra guía principal que encamina los esfuerzos tomando en cuenta las buenas prácticas de empresas nacionales e internacionales que han implementado esta importante estrategia.

Adjunto como imagen los gráficos de la matriz de vaciado de la información y las tablas de porcentajes.

De los 120 empleados respondieron un total de 120 personas desagregadas de la siguiente manera:

3.1.3. Número de encuestas realizadas por área:

| AREA | No. de encuestas |
|--|------------------|
| 1 Gerencia de Recursos Humanos | 21 |
| 2 Gerencia Financiera y Administrativa | 25 |
| 3 Gerencia de Sistemas | 13 |
| 4 Comercialización | 61 |

Tabla 3 Número de encuestas realizadas**ANEXO ENCUESTA Y MATRIZ DE VACIADO**

CAPITULO IV ANÁLISIS

4. Análisis de la información

Cabe mencionar que recibimos la colaboración de todas las gerencias y las áreas con las que trabajamos y principalmente la Gerencia General está pendiente de que los resultados y análisis de la información nos ayuden como guía para una propuesta sustentada y sustentable para mejorar el clima laboral, el desempeño de todos los empleados para que sientan que crecen junto a la compañía en un entorno saludable física, emocional, profesionalmente y sobre todo bien tratante a todo nivel.

Tuvimos la participación de 119 empleados de la empresa, abajo desagregamos el número de empleados que participaron por cada gerencia, el promedio de edad, sexo y años de servicios, siendo la mayor participación de empleados de la gerencia de ventas y siniestro porque son los que atienden a los clientes que contratan los servicios y les dan servicio. El promedio de edad de los empleados participantes es de 36 años que consideramos que es una edad lo suficientemente adecuada para participar en procesos de evaluación, ubicándose en la media de edad laboral.

De los 120 empleados entrevistados y encuestados 83 son hombres y 37 son mujeres, evidenciando que se da mucho más valor a la fuerza laboral masculina en las áreas de comercialización, siniestros, riesgos y cobranzas, siendo este los puntos más álgidos en una empresa de seguros.

Luego de aplicada la encuesta a nivel nacional de Alianza compañía de Seguros y Reaseguros S.A. los resultados son los siguientes con un mínimo margen de error:

4.1. TEMAS

4.1.1. Actitud y comportamiento

Fortalezas

- Buena actitud para cumplir las tareas asignadas.
- Adecuado comportamiento de todo el personal ante los jefes, clientes y público en general.
- Correcto manejo de la información interna por parte de los jefes departamentales y gerentes y departamento de sistemas.

Debilidades

- Inadecuada actitud de los colaboradores antiguos ante los nuevos cambios.
- Deficiente acogida al personal nuevo, denota egoísmo y celo.

- Comportamiento negativo con compañeros de trabajo del mismo nivel, pugna de poderes entre Quito y Guayaquil.

4.1.2. Capacitación

Fortalezas

- Adecuada planificación de planes semestrales y anuales de capacitación al personal nuevo y antiguo co-financiados por la SETEC y la misma empresa.
- Buena coordinación de capacitaciones internas en temas humanos, Salud y Seguridad en el Trabajo, servicio al cliente.
- Buena disposición para realizar talleres de integración anuales.

Debilidades

- Falta de gestión para concretar las capacitaciones planificadas por parte de las jefaturas departamentales y gerencias.
- Poca importancia e interés por parte de la Gerencia General hacia las capacitaciones del personal, en temas de desarrollo humano y social.
- Insuficientes espacios de integración para que el personal se conozca y reconozca desde el plano humano y personal.

4.1.3. Compromiso

Fortalezas

- Alto nivel de compromiso con el trabajo y la compañía por parte del personal antiguo.
- Buen nivel de compromiso por parte de los brókeres antiguos (vendedores intermediarios) hacia la compañía.
- Fuerte compromiso de la compañía en cumplir todas las normativas laborales, ministeriales y legales ante los organismos del estado y todos los colaboradores y accionistas.

Debilidades

- Bajo compromiso por parte del personal nuevo, busca otras oportunidades al cabo de máximo 8 meses de labores.
- Bajo nivel de compromiso por parte de brókeres nuevos o intermediarios de seguros, alto riesgo de fuga de clientes (cartera).

4.1.4. Canales de comunicación

Fortalezas

- Excelente estructura de sistemas e interconexión para las comunicaciones internas y externas (red telefónica ligada a internet, conexión de internet rápida)
- Buena iniciativa de una revista bimensual para compartir temas sociales de todos los colaboradores a nivel nacional.

Debilidades

- Subutilización de las herramientas TICs al interior de la compañía de todo el personal especialmente del departamento de sistemas y comercialización.
- Desorganización en la comunicación y las instrucciones desde las jefaturas de las oficinas, esto se refiere a las instrucciones desde las gerencias por la falta de un manual de procesos bien específicos para cada cargo, no existen perfiles de cargo.
- Los colaboradores muestran apatía ante los acontecimientos de las otras oficinas, existe celo profesional.

4.1.5. Inducción

Fortalezas

- Existen un código de ética propio de la empresa
- Inicio de levantamiento de procesos y manuales de procesos internos en construcción, que beneficiará a toda la empresa como una guía para simplificar las actividades y optimizar los recursos tanto materiales, económicos y humanos..
- Alto nivel de formalidad y diplomacia en el trato al presentar al personal nuevo ya que se exige mucho respeto en las relaciones interpersonales dentro de la empresa.

Debilidades

- Falta de inducción e instrucción específica para cada cargo.
- Falta terminar manuales de procesos.
- Poca información técnica y de las responsabilidades específicas de cada cargo.

Gracias a la metodología aplicada y la colaboración de las 4 áreas de Alianza y sus jefaturas se pudieron priorizar los temas que más afectan a nivel general, para posteriormente diseñar la encuesta y aplicar a los 120 empleados de la organización.

Contamos igualmente con una matriz de vaciado de la información de las 120 encuestas de las cuales realizaremos el análisis respectivo a continuación.

4.2. Análisis

Cabe mencionar que recibimos la colaboración de todas las gerencias y las áreas con las que trabajamos y principalmente la Gerencia General está pendiente de que los resultados y análisis

de la información nos ayuden como guía para una propuesta sustentada y sustentable para mejorar el clima laboral, el desempeño de todos los empleados para que sientan que crecen junto a la compañía en un entorno saludable física, emocional, profesionalmente y sobre todo bien tratante a todo nivel.

Tuvimos la participación de 119 empleados de la empresa, abajo desagregamos el número de empleados que participaron por cada gerencia, el promedio de edad, sexo y años de servicios, siendo la mayor participación de empleados de la gerencia de ventas y siniestro porque son los que atienden a los clientes que contratan los servicios y les dan servicio. El promedio de edad de los empleados participantes es de 36 años que consideramos que es una edad lo suficientemente adecuada para participar en procesos de evaluación, ubicándose en la media de edad laboral.

De los 119 empleados entrevistados y encuestados 83 son hombres y 36 son mujeres, evidenciando que se da mucho más valor a la fuerza laboral masculina en las áreas de comercialización, siniestros, riesgos y cobranzas, siendo este los puntos más álgidos en una empresa de seguros.

Luego de aplicada la encuesta a nivel nacional de Alianza compañía de Seguros y Reaseguros S.A. los resultados son los siguientes con un mínimo margen de error:

4.3. Identificación de los principales hallazgos.

A continuación haremos un análisis de cada una de las fortalezas y debilidad de los 5 ámbitos consultados a los empleados de la empresa. Se ha tomado el valor promedio como resultado de todas las votaciones que recibieron cada una de las fortalezas y debilidades en su ámbito respectivo. Analizaremos aquellas que lograron el mayor valor promedio (columna en color rojo) pues esto representa que tuvieron el mayor puntaje, trataremos de explicar desde la evidencia empírica y desde los testimonios recogidos cuales fueron las motivaciones de las personas consultadas para dar estas valoraciones.

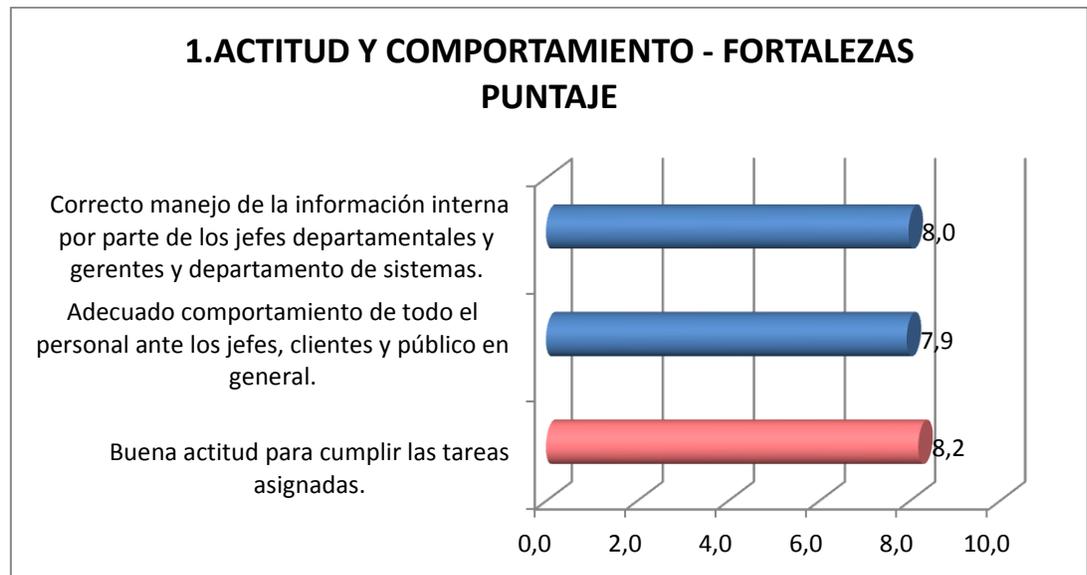


Ilustración 3 Actitud y comportamiento / fortalezas

4.3.1. Actitud y comportamiento; Fortaleza

Se puede apreciar que no existendiferencias significativas en el puntaje de las 3 fortalezas, eso significa que las personas encuestadas han dado similar importancia a las 3 fortalezas porque han evaluado que para poder tener un cumplimiento eficiente de su trabajo es necesario tenet una buena actitud; es decir realizar las actividades en forma positiva ya que en el giro del negocio de los seguros es donde más quejas y problemas se presentan en el día a día.

El correcto manejo de la información interna por parte de los jefes departamentasles y gerentes de sistemas, son la base del sigilo que mantiene una compañía de seguros es por ello que es importante para los empleados mantener bien resguardada la información de los clientes.

El adecuado comportamiento del personal ante jefes, clientes y público en general han determinado que tiene un gran valor ya que es una cuestión de principios propios de cada empleado.

Los empleados están reconociendo que estas son sus principales fortalezas; Así lo afirma el *Operador de sistemas de la oficina de Quito, Patricio León*, “*me gusta mucho mi trabajo y si tengo que invertir más horas de trabajo fuera de la jornada normal, con mucho gusto lo hago porque aquí he hecho carrera desde que inicié mis estudios me dieron la oportunidad de crecer y aprender*”.

Como contraste podemos evidenciar que las personas dieron una menor votación al correcto manejo de la información interna por parte de los jefes departamentales, gerentes y departamento de sistemas promediando con 8 puntos en total. Ya que para el personal interno este tema es inherente a sus funciones; de acuerdo a lo que nos menciona Rafaela Orrego, asistente de ventas, *“Es obvio en cualquier trabajo que la información debe ser usada en forma correcta, así que voto por que nuestra fortaleza a resaltar sea la buena actitud”*.

De igual forma sucede con la votación que se le consigno al

Comportamiento personal; *“Me parece que todos nos comportamos muy bien en la presencia de los jefes y clientes, por un código de conducta de buena educación, por lo que no amerita resaltar este punto”*. Según la opinión de Angélica Mejía

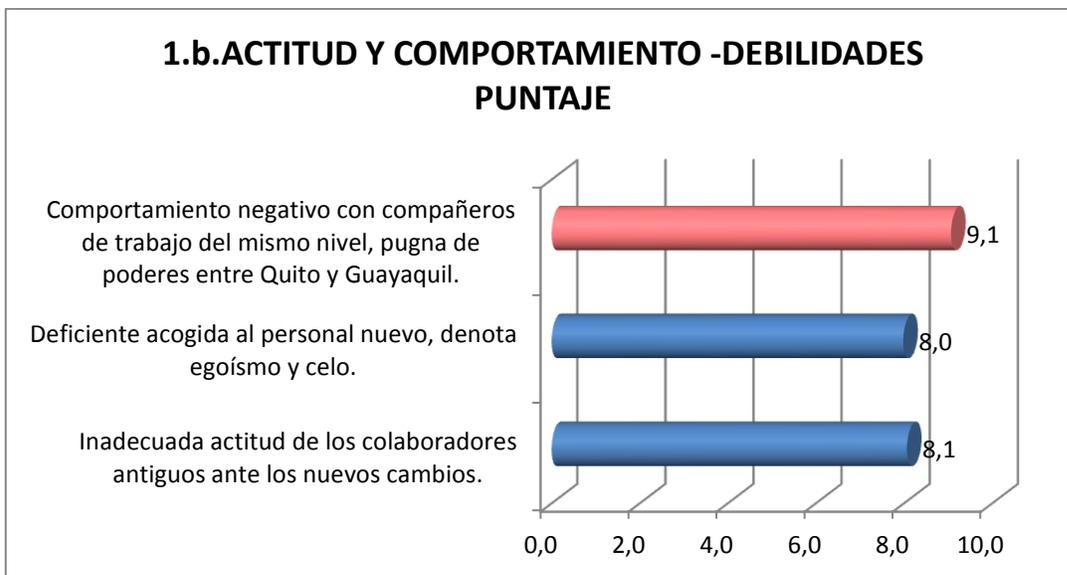


Ilustración 4 Actitud y comportamiento debilidades

4.3.1b.Actitud y comportamiento; debilidad

El comportamiento negativo entre compañeros registra una puntuación muy alta con respecto a otros ámbitos analizados, en general los colaboradores han determinado que persiste una competencia y clara pugna de poderes que se originó a partir de la prematura partida de sus fundadores los Sres. Romero y Flores respectivamente de Quito y Guayaquil. Es el sentir de la Gerente de Siniestros Sandra Romero (hija del socio fundador); menciona *“He sentido que hay una*

separación muy notoria entre las oficinas de Quito y Guayaquil, pienso que se tienen que reestructurar y alinear los procesos”.

En vida los mencionados fundadores originarios de España y Argentina respectivamente tuvieron el firme convencimiento de que al iniciar una empresa en la capital del Ecuador. Como su gestión tuvo mucho éxito quisieron abrir una nueva oficina en la ciudad de Guayaquil en la cual uno de ellos hizo cede de operaciones y residencia junto a su familia.

Ambos profesionales de la a seguridad trabajaron en conjunto aunando esfuerzos para aportar al crecimiento y desarrollo de la compañía que luego apertura otras oficinas en las ciudades de Cuenca, Manta, Riobamba, Santo Domingo y hasta hace algunos años en el archipiélago de Galápagos.

Con el pasar del tiempo y el lamentable fallecimiento de los fundadores, sus herederos y funcionarios antiguos tomaron la batuta del emprendimiento de la aseguradora.

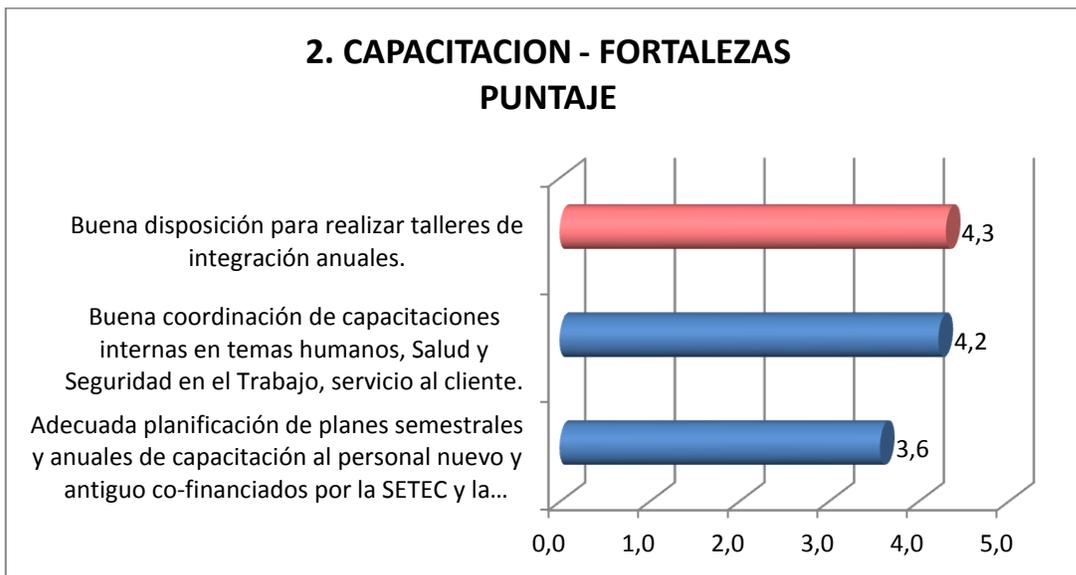


Ilustración 5 Capacitación / fortalezas

4.3.2. Capacitación; fortalezas

A nivel general tiene una buena disposición para realizar talleres y capacitaciones; pero en puntaje no tiene mucha relevancia para el personal para ser analizada. Al trabajar bajo presión ya que en las compañías de seguros al tener que resolver siniestros, accidentes, pago de indemn-

zaciones y servicio al cliente, queda poco tiempo para capacitar al personal, y prefieren destinar los fines de semana a la familia, en lugar de asistir a capacitaciones a no ser que sean obligatorias por el propio giro del negocio o en ciertos casos las hoy llamados grupos paritarios de Salud y Seguridad Ocupacional, no le dan mayor relevancia a ser analizada.

Colaboradores como Daniel Orozco con cerca de 20 años en la empresa, nos dice: *“En el tiempo que llevo trabajando en Alianza al menos una vez al año si nos han dado capacitaciones de Salud y Seguridad Ocupacional pero porque son obligatorias por el Ministerio de Trabajo y el IESS pero no tenemos mucho tiempo para capacitaciones profesionales, trabajamos contra reloj todo es para ayer”*.

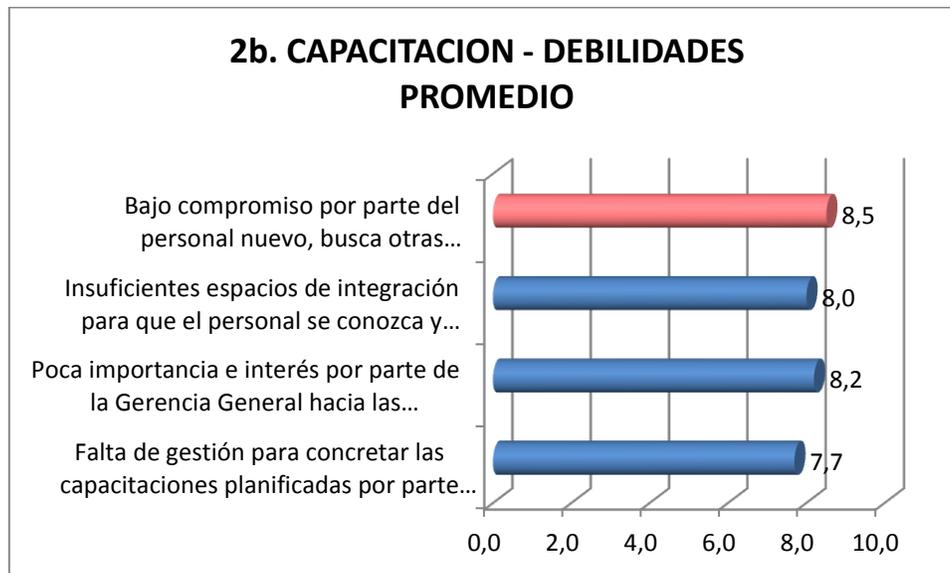


Ilustración 6 Capacitación / debilidades

4.3.2b. Capacitación; debilidades

Retomando el ámbito de capacitaciones el personal no lo ve como una fortaleza, más bien con una debilidad a ser analizada es por ello determinan con alto puntaje para el bajo compromiso por parte del personal nuevo ya que o visualizan un plan de carrera justamente por la falta de formación profesional interna que a la larga es un motivador para permanecer en la empresa.

Por otro lado los insuficientes espacios de integración para el personal también es una causal de que la gente no tenga un buen clima organizacional que promueva la camaradería.

La Gerencia General según los empleados a mencionado que las capacitaciones en temas de desarrollo humano no son necesarias porque lo que se necesita es que produzcan y cumplan con el trabajo netamente de seguros.

Al no contar con el apoyo de la Gerencia General para las capacitaciones, los otros departamentos han optado por cumplir y presionar al personal para que generen más negocios y resuelvan los problemas cotidianos y las pocas capacitaciones planificadas no se llegan a concretar.

Con mucho pesar, la asistente del departamento financiero, dijo: *“Antes de graduarme del colegio, hice prácticas en Alianza en contabilidad, luego de graduada, me contrataron porque les gustó mi trabajo, pasé como asistente administrativa, estoy por terminar mi Ingeniería Comercial, mi expectativa era pasar a cargo de la Jefatura de contabilidad pero no he siento que aquí pueda hacer carrera”* Giovanna León (actualmente trabaja como jefe financiera en QUIFATEX).

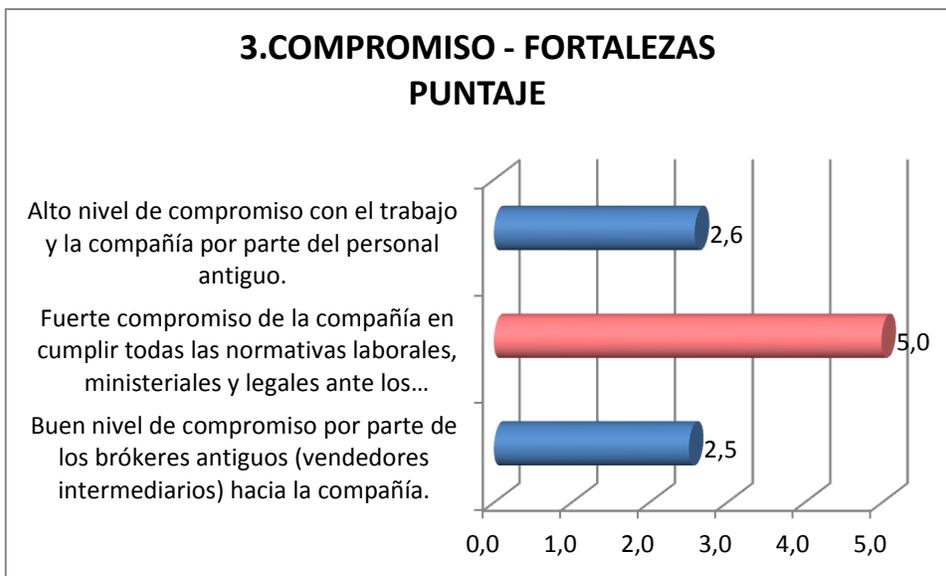


Ilustración 7 Compromiso / fortalezas

4.3.3. Compromiso; fortaleza

Fuerte compromiso de la compañía en cumplir todas las normativas laborales y legales.

Representa un 5/10 refleja poca importancia como fortaleza a ser analizada.

Néstor Valdivieso, Jefe de siniestros, indica *“Nosotros como empleados mostramos un compromiso incondicional hacia la empresa pero esta es una relación de doble vía, necesitamos que el compromiso también sea de Alianza hacia todos sus empleados.”*

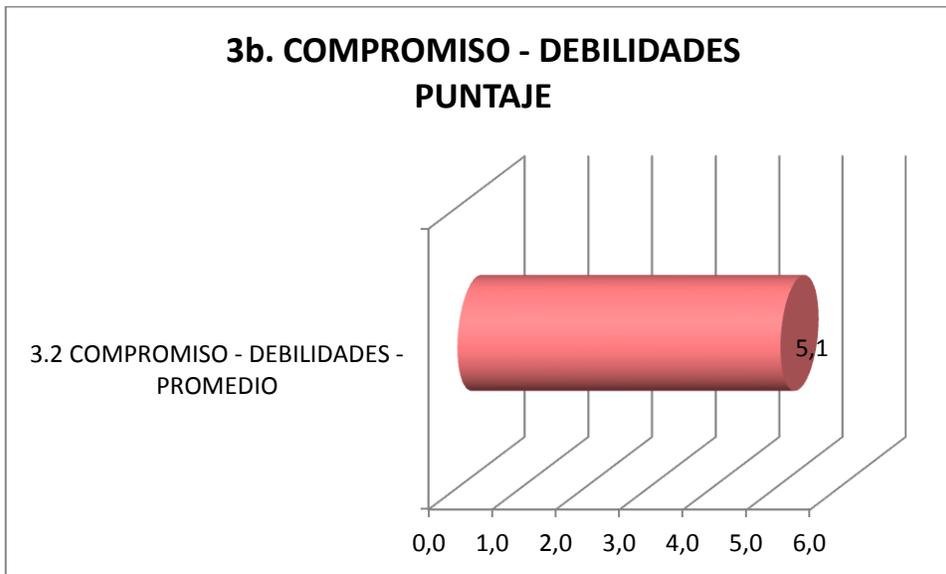


Ilustración 8 Compromiso/ debilidades

4.3.3b. Compromiso, debilidad

Hay un bajo nivel de compromiso de los brókeres porque al trabajan por comisión por cada cliente o grupo de clientes, cotizan con varias compañías y se van por la que mejores comisiones pague.

El mundo de los seguros en nuestro país es amplio pero bien conocido y la mayoría de compañías e intermediarios se conoce muy bien y frecuentemente existe el cruce de carteras de clientes, y juegan mucho con los porcentajes de precio de primas.

Santiago Cuesta (Gerente Comercial) dice *“Los brókeres están trasladando la cartera de clientes a otras compañías más grandes que bajan el valor de las primas por décimas y nos cruzan los clientes”*.

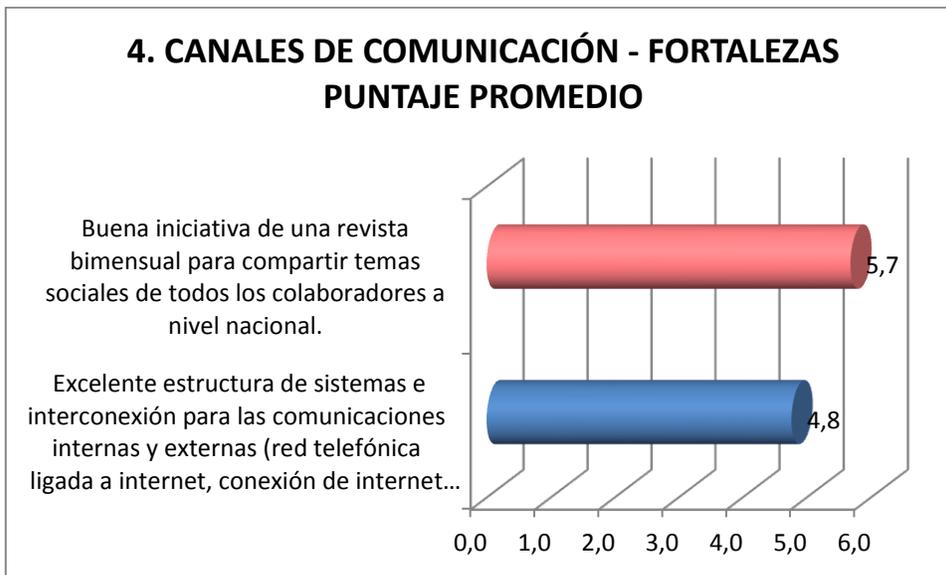


Ilustración 9 Canales de comunicación / fortalezas

4.3.4. Canales de Comunicación; fortaleza

Como medio de comunicación interno la Gerente de Recursos Humanos emprendió esta idea para compartir los acontecimientos sociales y familiares de todos los colaboradores de cada una de las oficinas a nivel nacional. Además de aportar con temas culturales, educativos y motivacionales.

Tanto la iniciativa de la revista bimensual como la estructura de sistemas con respecto a las comunicaciones son fortalezas pero que el personal las considera poco importantes.

Esto se debe a que el personal está más preocupado por su estabilidad en la empresa al igual que la proyección económica y profesional.

Marivel Romero, Gerente de Recursos Humanos, *“iniciamos esta propuesta comunicacional con el apoyo del departamento de sistemas pero al parecer no tiene el impacto esperado”*.

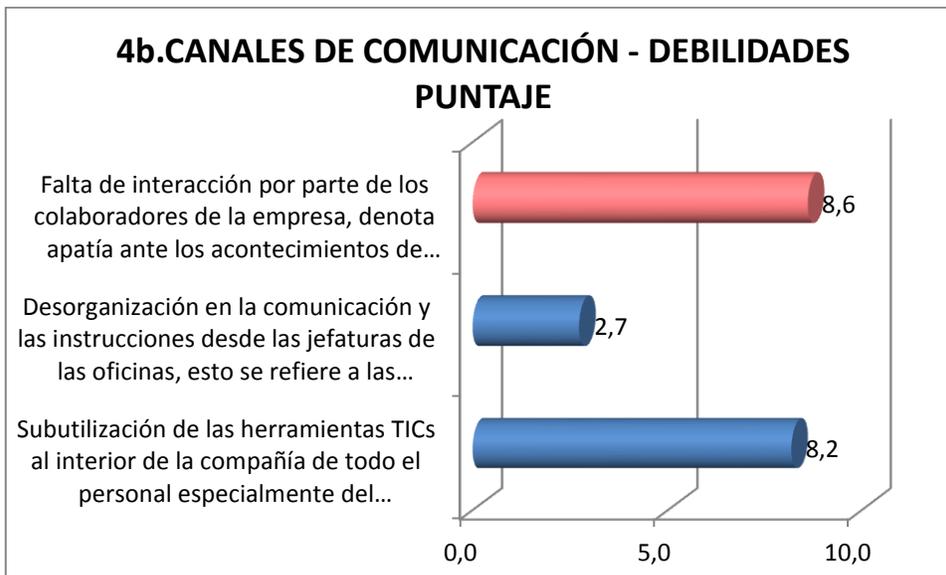


Ilustración 10 Canales de comunicación/ debilidades

4.3.4b. Canales de comunicación, debilidad

Falta de interacción por parte de los colaboradores de la empresa, denota apatía ante los acontecimientos de las otras oficinas y esto se debe a que el trabajo se volvió monótono sin mayores cambios en los procesos y falta modernizar las herramientas informáticas, además que no representa mayor incentivo quedarse más tiempo trabajando o aportando ideas nuevas porque no las toman en cuenta las gerencias, existe celo profesional.

Subutilización de las herramientas TICs al interior de la compañía de todo el personal especialmente del departamento de sistemas y comercialización.

Puntajes altos en la falta de interacción de los colaboradores, y la subutilización de las herramientas tecnológicas comunicacionales, son debilidades reflejadas en la encuesta por parte del personal de Alianza.

Claramente detalladas las debilidades en la comunicación dentro de Alianza, según Lizeth Viteri Asistente de Gerencia General *"Existe una brecha entre los gerentes y jefes departamentales y el personal, esperan que cumplamos instrucciones, no siento que haya comunicación de doble vía"*

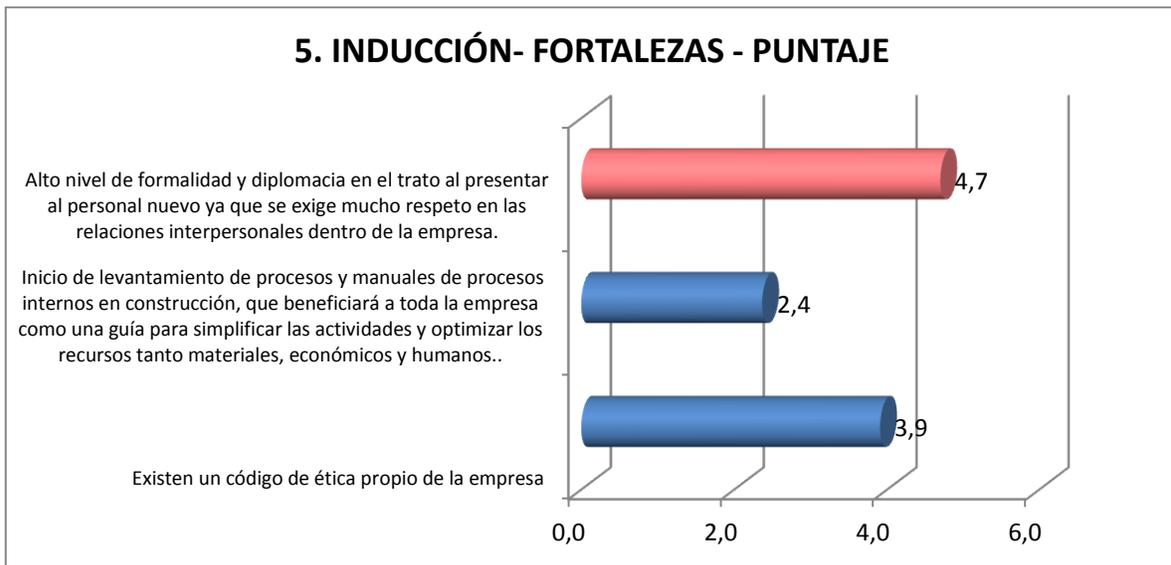


Ilustración 11 Inducción / fortalezas

Gráfico No. 14 Fuente: encuesta aplicada a funcionarios de la Empresa. Elaboración maestrante,

4.3.5. Inducción, fortaleza

Como fortaleza se describe que existe un código de ética, siendo este documento la base de toda organización al contener; misión, visión y objetivos principales.

El personal ha decidido no puntuar este como relevante ya que según la mayoría no funciona, y débilmente se lo aplica. Según la mayoría ni siquiera lo ha leído a pesar que es un documento a la disposición de, pero que no ha sido difundido en forma efectiva.

Para la organización es muy importante el inicio de levantamiento de procesos y manuales de procesos internos en construcción, que beneficiará a toda la empresa como una guía para simplificar las actividades y optimizar los recursos tanto materiales, económicos y humanos.

Pero el personal no lo visualiza como algo que deba tratarse para mejorar el clima organizacional, a pesar de que esto simplificaría el trabajo de cada uno y minimizaría los conflictos laborales y de convivencia.

Silvana Araujo, Jefa de la Unidad de Salud y Seguridad en el trabajo; *"Junto a la Ing. Marivel Romero, Gerente de RRHH, hemos luchado por levantar procesos y actualizar el código de éti-*

ca pero para el personal es una pérdida de tiempo no se dan cuenta que esté es el mapa de la empresa,"

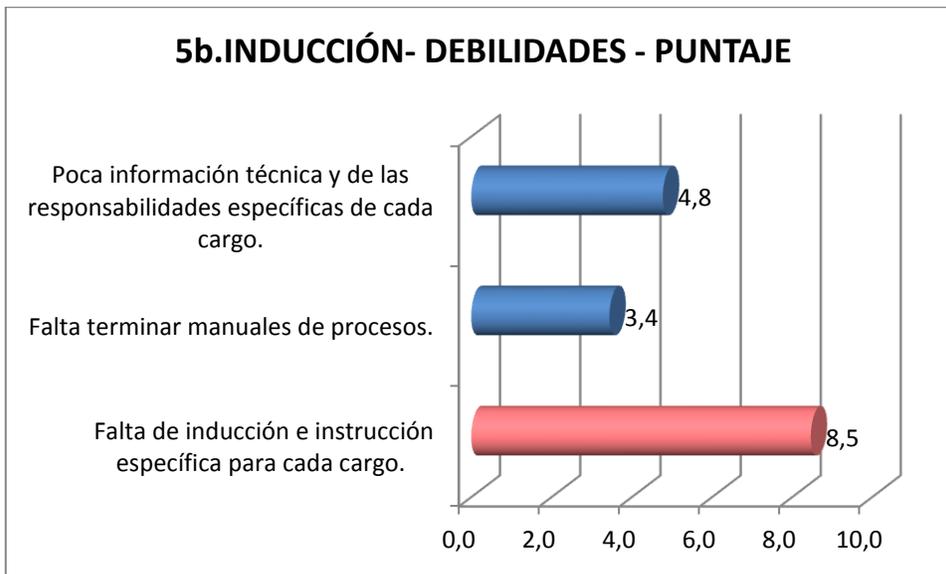


Ilustración 12 Inducción / debilidades

4.3.5b. Inducción; debilidad

Falta de inducción e instrucción específica en cada cargo, casi en forma unánime las personas piensan que es una fuerte deficiencia en la compañía.

Esta es una consecuencia ligada al tema de procesos y procedimientos internos, en construcción y la falta e importancia que le dan a su código de ética, es por ello que no cuentan con esta poderosa herramienta para instruir al personal que ingresa y continuar reforzando conocimientos al personal antiguo.

Paulina Peralta, Jefa de Contabilidad; dice *“De un día para otro me encargaron la jefatura de contabilidad, pero nunca recibí la inducción, con el pasar del tiempo y cometiendo errores y enmendándolos, pude salir con el trabajo, pero ha sido muy difícil.*

4.4. Conclusiones

En síntesis, la gente le ha dado un puntaje alto a las fortalezas relacionadas con la actitud y comportamiento, pues en dos de ellas (buena actitud para cumplir las tareas y adecuado comportamiento del personal) ven muy claramente reflejados su comportamiento y actitud y, a través de este puntaje, buscan que se visibilice el esfuerzo y el trabajo que están realizando y tratan de auto valorar lo que están haciendo.

Tomando en cuenta que la mayor parte de personas encuestadas es personal que no está en cargos directivos, están enviando un mensaje claro a sus jefes de que ellos sí han demostrado interés y actitud para cumplir con su trabajo y que mantienen un comportamiento adecuado.

Si contrastamos estos resultados frente al puntaje alcanzado en las debilidades, podemos apreciar que, todas estos esfuerzos por cumplir con el trabajo (fortalezas) se ven minados y afectados por los conflictos y pugnas de poderes entre el personal de Quito y Guayaquil (principalmente personal directivo) y por los celos y egoísmo que se da entre el personal nuevo y el personal antiguo; esto evidencia que existe una débil aplicación de un código de ética que permita una convivencia armónica y por consiguiente la existencia de conflictos que están afectando directamente el trabajo de las personas y por ende los niveles de eficiencia y eficacia de los resultados alcanzados.

El personal ha determinado que sus superiores no le dan la importancia necesaria a la capacitación interna e invertir en que el personal se profesionalice y especialice en cada uno de los cargos que desempeñan.

Institucionalmente Alianza como empresa contiene un plan de capacitaciones estructurado y una responsabilidad de trabajo compartida hacia planes de capacitación del personal, Talento Humano y la unidad de Salud y Seguridad Ocupacional trabajan constantemente para cumplir sus objetivos. Pero la encuesta realizada a los empleados demuestra que estas fortalezas no tienen relevancia y coherencia con la realidad.

Las debilidades en capacitación están claramente descritas y muestran altos puntajes lo que se contrapone a las fortalezas institucionales, los empleados esperan una mejor planificación de las capacitaciones y que realmente se concreten.

Se percibe que el personal necesita mayores y mejores motivadores para permanecer en la compañía y uno de ellos es que se los valore como seres humanos y motor importante en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

A su vez los altos mandos esperan que el personal cumpla las actividades y resuelvan conflictos con los clientes, manejen un trabajo bajo presión incondicionalmente, pero las personas que esta incondicionalidad sea compensada con aprendizajes profesionales continuos.

Las fortalezas caracterizadas en el ámbito de compromiso se les asignó un puntaje bastante bajo por parte del personal ya que no demuestran el sentir del personal, únicamente visualizan temas legales y formales de la compañía.

Comparado con una debilidad evidenciada en las conveniencias económicas de los intermediarios de seguros (brókeres) nuevos, aliados estratégicos de la compañía de seguros que no manejan ninguna ética ya que tienen total libertad de cambiar a sus clientes a otras compañías con mejores porcentajes de primas y mayor ganancia de comisión.

Los canales de comunicación como fortalezas demuestran bajos puntajes según opinión de sus empleados ya que describen estructura empresarial e impuesta desde arriba

La lectura en cambio de las debilidades está mucho más valorada por el personal que piensa que no se utilizan en forma eficiente las herramientas informáticas por parte de comercialización y sistemas, manteniendo un software obsoleto que no es amigable con otros programas actualmente usados por otras compañías.

Como consecuencia a esta subutilización de las TICS, las otras oficinas se mantienen aisladas y se duplican procesos; lo que obliga al personal a quedarse más tiempo luego de las ocho horas de trabajo sin ningún incentivo.

Las fortalezas en la inducción para los empleados no son válidas ya que demuestran un cumplimiento de normativas legales pero que no se las utiliza como guía o manual de trabajo e inducción.

Contrastado con las debilidades en este ámbito denota que el personal requiere con urgencia un mejor y mayor acompañamiento para entender el giro del negocio al detalle con un manual de procesos y procedimientos internos que ha estado en construcción pero que no se lo está poniendo en práctica.

CAPITULO V PROPUESTA

5. Justificación

Debido a los resultados del diagnóstico, Alianza Cia. De Seguros y Reaseguros ha decidido implementar un plan de mejoramiento y cambio que permita reducir las debilidades e impulsar las fortalezas.

Tanto las gerencias como las jefaturas han evidenciado la necesidad de implementar actividades y políticas internas que motiven a los empleados para que su gestión profesional sea un aporte efectivo para el giro del negocio y todos ganen.

La Responsabilidad Social empresarial al interior de Alianza está encaminada en mejorar las debilidades convirtiéndolas en fortalezas y potenciar las fortalezas existentes.

Por medio de este plan proponemos cambiar actitudes y comportamientos, mantener planes de capacitación e inducción al personal, además de optimizar los canales de comunicación y convertirlos en medios para incrementar la productividad del giro del negocio promoviendo un ambiente laboral positivo y saludable.

5.1. Antecedentes

Al término de las encuestas y puntajes asignados a los ámbitos más importantes a analizarse enfocados al clima organizacional, tenemos que en primer lugar la actitud y comportamientos del personal son una de las esferas más relevantes a trabajar; de ellas se derivan la consecuente inducción al personal, complementándolo con la capacitación.

Luego conformando una buena conectividad en los canales de comunicación internos en forma vertical y horizontal, de tal forma todos los miembros de Alianza se sentirán comprometidos con la compañía y con su trabajo diario que apunte hacia un mismo objetivo y meta conjunta.

5.2. Objetivo General

Promover actitudes y comportamientos positivos a todo nivel, partiendo desde la Gerencia General y todas las jefaturas de las diferentes áreas para que en cascada, esta sea una fortaleza institucional.

5.3 Objetivos Específicos

Mejorar el código de ética de la empresa convirtiéndolo en un código de convivencia, con los aportes de cada una de las áreas; de acuerdo a sus propias realidades y espacios.

Promover el buen trato y un estilo de liderazgo transformacional que incite a sus empleados a tener estas prácticas en su trabajo, con la interacción con clientes, con sus amigos y familia.

Incentivar el compromiso pleno de cada uno de los colaboradores que se sentirá pieza importante para la generación de negocios y parte fundamental de que su aporte beneficiará el crecimiento de la compañía y el de cada uno.

Canalizar en forma efectiva la comunicación interna, impulsando la interacción de las gerencias y jefaturas en forma horizontal con todos los colaboradores, creando ambientes de confianza y camaradería para que las iniciativas e ideas del personal sean tomadas en cuenta para mejorar los procesos y procedimientos internos.

Implementar un proceso de inducción profesional como un tema de aprendizaje de inicio al mundo de los seguros en forma general, y dependiendo del cargo a desempeñar; además incluir temas de desarrollo humano, buen trato y equidad de género.

5.4. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

| OBJETIVO GENERAL | INDICADORES | FUENTE DE VERIFICACION | HIPOTESIS |
|---|---|--|---|
| <p>Mejorar las actitudes, comportamientos, compromiso, canales de comunicación y la inducción de todos los empleados de Alianza Cia. De Seguros y Reaseguros a nivel nacional.</p> | <p>Durante el período de enero a diciembre de 2015 el 80 % de los empleados de Alianza habrán mejorado en todos los ámbitos señalados.</p> | <p>Evaluaciones de desempeño laboral y comportamental.</p> | <p>Al personal lo único que le interesa es percibir un sueldo mensual y utilidades anuales y hacer el menor esfuerzo sin comprometerse con la compañía.</p> |
| OBJETIVOS ESPECIFICOS | | | |
| <p>1. Incentivar al personal con bonificaciones por buen cumplimiento.</p> <p>2. Mejorar el código de ética de la empresa</p> <p>3. Motivar a todo el personal que</p> | <p>1. El 70% del personal ha recibido al menos un bono por buen cumplimiento al año.</p> <p>2. El 100% de los empleados realizó un aporte para la construcción del nuevo Código de Convivencia.</p> <p>3. El 85% de los empleados ha recibido las capacitaciones planificadas por Talento Humano, y un 50% de ellos están es-</p> | <p>1. Nómina del personal registra bonos económicos adicionales.</p> <p>2. Impresión y entrega de un ejemplar del nuevo Código de convivencia en cada oficina a nivel nacional.</p> <p>3. Registro de asistencia a las capacitaciones/ certificados de cursos o títulos profesionales de culminación de carreras o espe-</p> | <p>1. El personal no valora las bonificaciones porque creen que no son equitativas.</p> <p>2.El código de ética es un documento que no ha sido tomado en cuenta por los empleados.</p> <p>3. La carga de trabajo, y las actividades propias de la empresa no dejan tiempo para capacitaciones, son una pérdida de tiempo.</p> |

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>se involucre en capacitaciones de desarrollo humano</p> <p>4. Incentivar el compromiso pleno de cada uno de los colaboradores.</p> <p>5. Canalizar en forma efectiva la comunicación interna.</p> | <p>pecializándose en los ramos de seguros y formación profesional de tercer nivel en diferentes áreas relacionadas a sus cargos.</p> <p>4. El 45 % del personal lleva trabajando en Alianza más de 10 años y el 55% del personal permanece en la compañía más de 3 años.</p> <p>5. El 100% del personal para diciembre del 2015 ha participado de las reuniones departamentales y ha sido parte de la comunicación en doble vía con sus jefes y supervisores inmediatos.</p> | <p>cialización de cada empleado.</p> <p>4. Registro de apoyo económico por logros deportivos o cursos de capacitación en seguros.</p> <p>5. Registro de asistencia a reuniones semanales departamentales.</p> | <p>4. La mayoría no practica ningún deporte ni tiene tiempo para estudios formales, por las obligaciones familiares.</p> <p>5. El personal tiene temor de expresar sus problemas laborales y mucho más los personales.</p> |
| ACTIVIDADES | | | PRESUPUESTO |

| | |
|---|---|
| <p>a)Actitud y comportamiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Talleres y charlas sobre la importancia del buen trato 2. Implementar metodologías sobre los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. 3. Capacitaciones sobre los 4 acuerdos de la cultura Tolteca. 4. Talleres y charlas sobre equidad e igualdad de género. | <p>a)1000 usd</p> |
| <p>b)Capacitación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un plan de carrera e incentivos económicos por estudios. 2. Ascensos y promociones por cumplimiento de metas. 3. Formación profesional en seguros con convenios con institutos como el IPBF, (Instituto de prácticas bancarias y financieras)/ramos de seguros. 4. Ascensos, promociones y reubicaciones de acuerdo a las 5. habilidades, capacidades, y formación profesional. 6. | <p>b) 100 usd por empleado en bonos de cumplimiento laboral y comportamental y apoyo con el 30% del costo del curso o certificación en seguros.</p> |
| <p>c)Compromiso</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 1 Día de vacación el día del cumpleaños de cada empleado. 2. Horario de verano, entrada a las 7:00 am y salida a las 16:00 pm en los meses de julio-agosto-septiembre de cada año. 3. Pago de por cumplimiento de ventas dividido para todo el personal. 4. Incentivos económicos a deportistas de alto rendimiento que sean parte de la compañía. | <p>c) 5 usd diarios en alimentación a los deportistas de alto rendimiento más el financiamiento de suplementos vitamínicos durante un año si han ganado competencias.</p> |
| <p>d)Canales de comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación a los gerentes y jefes departamentales en coaching, liderazgo y manejo de conflictos. 2. Buzón de sugerencias electrónico para todo el personal centralizado en Talento Humano y Trabajo Social. 3. Reuniones semanales guiadas por cada jefe departamental para tratar conflictos o problemas personales y laborales. 4. Continuar con la revista bimensual interna como medio | <p>d) Curso de capacitación en coaching y liderazgo para gerentes presupuestado en 3000 usd al año.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>de comunicación institucional, incluyendo temas sociales de todo el personal a nivel nacional.</p> | |
| <p>e)Inducción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de un video institucional sobre la historia y logros de la compañía y sus inicios. 2. Manual de procesos de seguros y guía comercial sobre el giro del negocio. 3. Acompañamiento del supervisor inmediato acerca del cargo del nuevo empleado, durante una semana y con guías parciales durante dos meses una vez por mes hasta completar los tres meses. 4. Reconstrucción del código de ética y convertirlo en un código de convivencia, con los aportes de todos los empleados, por medio de talleres con puntos focales de cada área. | <p>e) Contratación de una empresa de diseño y comunicación organizacional para la elaboración del video institucional y plan de comunicación organizacional 10000 usd.</p> |

Tabla 4 Matriz de Marco lógico / Plan de actividades

Las actividades propuestas en el marco lógico se implementaran a partir de enero del 2015.

La Gerencia de Talento Humano representada por la Ing. Marivel Romero ha manifestado como portavoz de la Gerencia General y los accionistas el compromiso pleno de que la compañía inicie esta re estructura en el clima organizacional como un aporte a la Responsabilidad Social Empresarial.

A tal punto que han apoyado en la realización de esta tesis con la condición de que la propuesta sea entregada a la empresa para su posterior implementación.

El socio mayoritario el Sr. Carlos Romero hijo está totalmente consciente de que Alianza requiere y necesita un cambio y mejoramiento en su clima y ambiente laboral, está presto a brindar el apoyo que sea necesario y aprobar los presupuestos para que esta propuesta llegue a buen fin y se convierta en una política interna, con revisiones y evaluaciones semestrales y anuales.

Los empleados que han sido encuestados y entrevistados durante este proceso han manifestado su compromiso de permanecer en la compañía y colaborar en todo lo que haga falta para promover espacios de crecimiento y desarrollo

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ras)/ramos de seguros. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Ascensos, promociones y reubicaciones de acuerdo a las habilidades, capacidades, y formación profesional. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| c)Compromiso | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. 1 Día de vacación el día del cumpleaños de cada empleado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Horario de verano, entrada a las 7:00 am y salida a las 16:00 pm en los meses de julio-agosto-septiembre de cada año. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Pago de por cumplimiento de ventas dividido para todo el personal. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Incentivos económicos a deportistas de alto rendimiento que sean parte de la compañía. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| d)Canales de comunicación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Capacitación a los gerentes y jefes departamentales en coaching, liderazgo y manejo de conflictos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Buzón de sugerencias electrónico para todo el personal centralizado en | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| lo en un código de convivencia, con los aportes de todos los empleados, por medio de talleres con puntos focales de cada área. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Tabla 5 Cronograma de actividades Plan de actividades Alianza

El cronograma de actividades está diseñado para el cumplimiento del Plan de mejoramiento del clima organizacional y laboral que afectará en forma positiva y fortalecerá la Responsabilidad social empresarial como un componente primordial en los objetivos estratégicos de la empresa.

CONCLUSIONES

Si pretendemos mejorar el clima laboral en **Alianza, Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.**, y la incidencia en su personal en el marco de la responsabilidad social empresarial como factor que contribuye a mejorar la calidad de vida del talento humano y la eficiencia y competitividad, con los antecedentes analizados durante el año 2013”

Tendremos que abordar principalmente la actitud y el comportamiento de todo el personal, comenzando desde el liderazgo de sus jefaturas y gerencias.

Seguramente hace 30 años el estilo de liderazgo autoritario y paternalista funcionó muy bien, pero en la actualidad bajo un estado de derecho, es viable cambiar hacia un estilo de liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional, inspira, es entusiasta, brinda apoyo, acompañamiento, promueve iniciativas y genera valor agregado a todo. Además de ser democrático y participativo.

Con este nuevo estilo de liderazgo se pueden construir relaciones sinceras, respetuosos, corrigiendo los errores en forma positiva y constructiva ya que en sicología es bien conocido que el premio y el castigo son fuente de un mismo sentimiento, el maltrato.

En forma asertiva y proactiva podremos generar nuevos cambios y mejores propuestas de desempeño diario.

La inducción es otra de las debilidades resaltadas en este análisis la cual como consecuencia de mejorar el estilo de liderazgo, actitudes y comportamientos; Alianza se convertirá en una empresa codiciada que forma profesionales humanistas y de alto desempeño no solo por ser los mejores captadores de seguros sino que promueven el buen trato.

La debilidad en la capacitación al personal es otro de los frentes que se propone superar y sea una constante dentro de la compañía, si bien es cierto el giro del negocio de los seguros demanda resolver los problemas de manera urgente, es posible tener tiempos de formación y adiestramiento a sus colaboradores de tal forma los procesos y procedimientos fluirán de mejor forma.

Como el ejemplo del granjero al que se le rompió la cerca donde guardaba las gallinas, en lugar de reparar la cerca se pasó el tiempo y perdió dinero atrapando a las gallinas que se escapaban.

Es como vivir en un estado de emergencia constante porque no resolvemos la causa y solo nos dedicamos a los efectos.

Lo mismo sucede con los canales de comunicación al interior de la empresa, existe interferencia en el envío y recepción de los mensajes con todo el personal ya que se ha despersonalizado esta herramienta.

La Tecnología, información y comunicación son medios valiosos que pretenden unir pero en este caso lo que hace es más bien crear confusión.

RECOMENDACIONES

La Responsabilidad Social empresarial es un tema todavía nuevo en nuestro país, por lo que tiene mucho por descubrirse e implementarse en toda actividad que desarrolle el ser humano, ya sea esta formal o informal; es crear una conciencia colectiva implícita sobre como educamos a nuestros hijos y nos auto educamos nosotros mismos.

Sugiero que cuando se hable de entidades sociablemente responsables, se profundicen los análisis hacia las personas como emocionalidades y sentimientos mucho más allá de solo pensar como generadores de productividad.

Es primordial tener el apoyo de los departamentos de Talento Humano y Salud y Seguridad Ocupacional, ya que son cargos estratégicos a los cuales llegan el personal con problemas laborales y personales en busca de soluciones.

Los temas de personal con discapacidad también es un amplio campo de investigación, ya que pude identificar ciertas incongruencias sobre discapacidad e incapacidad, y bajo esta bandera hay muchas manipulaciones psicológicas versus cierta comodidad de las empresas en cumplir con el porcentaje de discapacitados en la nómina.

Por otro lado es importante recalcar que no existe el trabajo perfecto y mucho menos el entorno perfecto pero trabajar en la autoestima de cada persona es la clave para que los individuos en el lugar que se encuentren sean creadores de su propio ambiente laboral, siempre propendiendo a lo positivo y ser ejemplo para sus compañeros.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ BARÓ Herrera, Silvio. Globalización y tendencias de las relaciones políticas internacionales. Cuba Socialista, núm. 3, 1996.
- ❖ DELGADO Hernández, D. J. (2008). Planeación estratégica como base para la implementación de un sistema de gestión tecnológica en el contexto mexicano. México: ALAS.
- ❖ GARCÍA Marzá Domingo, Ética empresarial del dialogo a la confianza, Madrid,
- ❖ GONZÁLEZ Gómez, Roberto. Teoría de las Relaciones Políticas Internacionales. La Habana, 1990.
- ❖ HOFFMAN, Stanley. Teoría Contemporánea sobre Relaciones Internacionales. Madrid, 1963.
- ❖ La Luz del ALBA “Protocolo de Kyoto” Revista Trimestral.
- ❖ MARTÍNEZ Herrera Horacio, El marco ético de la Responsabilidad Social Empresarial. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 2005.
- ❖ MARTÍNEZ Martínez, Osvaldo. Neoliberalismo en Crisis, La Habana, 1999.
- ❖ MEDINA Ortega, Miguel. Teoría y formación de la sociedad internacional.
- ❖ REVISTA del Centro de Relaciones Internacionales, núm. 60, Octubre – Diciembre Relaciones Internacionales
- ❖ RODRÍGUEZ Asien, Ernesché. La economía de burbuja en Japón. La Habana, 1999.
- ❖ RODRÍGUEZ Asien, E. (2007) Crisis económica, guerras, terrorismo y problemas ecológicos, en TEPYS, Textos de Economía, Paz y Seguridad, Vol. 1, N° 2, 1993.
- ❖ TORRESAN Mónica, “Estudio de Responsabilidad Social del Ecuador,” Auspiciado por AVINA, GIZ, UIDE. 2012
- ❖ TURÍN, Enrico. Energía y democracia. Cuba solar, 1997.

LINKOGRAFÍA

- ❖ <http://derecom.com/numeros/pdf/responsabilidad.pdf>
- ❖ <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>
- ❖ <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- ❖ <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Ecuador/Leyes/constitucion.pdf>
- ❖ http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_fomenta_contribuir.pdf
- ❖ <http://www.infogap.blogspot.com/2011/01/neoliberalismo-globalizacion-y.html>
- ❖ <http://www.eumed.net/rev/tepys/02/era.htm>
- ❖ <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2697/1/T0880-MBA-Espinosa-pdf>
- ❖ <https://www.google.com.ec/search?q=modelo+de+gestion+responsabilidad+social+empresarial+en+el+ecuador&rls=org.mozilla:es->
- ❖ <http://estudiorseecuador.com/wp-content/uploads/2013/03/Estudio-de-RS-de-empresas-del-Ecuador.pdf>
- ❖ <http://estudiorseecuador.com/wp-content/uploads/2013/03/Estudio-de-RS-de-empresas-del-Ecuador.pdf>
- ❖ http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf
- ❖ <http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm>
- ❖ <http://www.redceres.org/category/entrevistas/>
- ❖ <http://clubensayos.com/Acontecimientos-Sociales/Principales-Responsabilidades>

ANEXOS

1 Encuesta Clima Laboral (Fuente propia)

| | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|  | | | | | | | | | | | | |
| | | Encuesta n: 01 | | | | | | | | | | |
| ENCUESTA DE CLIMA LABORAL | | | | | | | | | | | | |
| DOCUMENTO INTERNO | | | | | | | | | | | | |
| Esta es una encuesta informativa que nos servirá para medir el clima laboral al interior de nuestra compañía, su opinión es muy importante que contribuya en mejorar la calidad de vida del talento humano y la eficiencia y competitividad. | | | | | | | | | | | | |
| Esta herramienta está diseñada de tal forma que solo tome 20 minutos de su tiempo, escogiendo el tema que para usted tenga mayor importancia y que afecta su entorno laboral. | | | | | | | | | | | | |
| Procure no detenerse a analizarlos solo escoja el nivel de importancia que primero venga a su mente. | | | | | | | | | | | | |
| La puntuación va de 1 a 10 siendo 1 el menos importante y el 10 el más importante, con un clic en el numero escogido se activará un color y pasa con el tab al siguiente tema. | | | | | | | | | | | | |
| Luego de escoger las respuestas de cada ámbito, puede dar un clic en aceptar y la encuesta será subida a nuestro sistema. | | | | | | | | | | | | |
| Fecha: | Nombre: | Cargo: | Años de Servicio: | | | | | | | | | |
| | | | MARQUE EN LA CUADRICULA LOS PUNTOS QUE LE ASIGNA A CADA FORTALEZA Y DEBILIDAD | | | | | | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ACTITUD Y COMPORTAMIENTO | | | | | | | | | | | | |
| <u>FORTALEZAS</u> | | | | | | | | | | | | |
| • Buena actitud para cumplir las tareas asignadas. | | | | | | | | | | | | |
| • Adecuado comportamiento ante los jefes, clientes y público en general. | | | | | | | | | | | | |
| • Correcto manejo de la información interna. | | | | | | | | | | | | |
| <u>DEBILIDADES</u> | | | | | | | | | | | | |
| • Inadecuada actitud ante los nuevos cambios. | | | | | | | | | | | | |
| • Deficiente acogida al personal nuevo, denota egoísmo y celo. | | | | | | | | | | | | |
| • Comportamiento negativo con compañeros de trabajo del mismo nivel, pugna de poderes entre Quito y Guayaquil. | | | | | | | | | | | | |
| CAPACITACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| <u>FORTALEZAS</u> | | | | | | | | | | | | |
| • Adecuada planificación de planes semestrales y anuales de capacitación al personal nuevo y antiguo co-financiados por la SETEC y la misma empresa. | | | | | | | | | | | | |
| • Buena coordinación de capacitaciones internas en temas humanos, SST, servicio al cliente. | | | | | | | | | | | | |
| • Buena disposición para realizar talleres de integración anuales. | | | | | | | | | | | | |
| <u>DEBILIDADES</u> | | | | | | | | | | | | |
| • Falta de gestión para concretar las capacitaciones planificadas. | | | | | | | | | | | | |
| • Poca importancia e interés por parte de la Gerencia General hacia las capacitaciones del personal, en temas de desarrollo humano y social. | | | | | | | | | | | | |
| • Insuficientes espacios de integración para que el personal se conozca y reconozca desde el plano humano y personal. | | | | | | | | | | | | |
| COMPROMISO | | | | | | | | | | | | |
| <u>FORTALEZAS</u> | | | | | | | | | | | | |
| • Alto nivel de compromiso con el trabajo y la compañía por parte del personal antiguo. | | | | | | | | | | | | |
| • Buen nivel de compromiso por parte de los brókeres antiguos (vendedores intermediarios) hacia la compañía. | | | | | | | | | | | | |
| • Fuerte compromiso de la compañía en cumplir todas las normativas laborales, ministeriales y legales ante los organismos del estado y todos los colaboradores y accionistas. | | | | | | | | | | | | |

| COMPROMISO | |
|---|--|
| FORTALEZAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> Alto nivel de compromiso con el trabajo y la compañía por parte del personal antiguo. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Buen nivel de compromiso por parte de los brokers antiguos (vendedores intermedios) hacia la compañía. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Fuerte compromiso de la compañía en cumplir todas las normativas laborales, ministeriales y legales ante los organismos del estado y todos los colaboradores y accionistas. | |
| DEBILIDADES | |
| <ul style="list-style-type: none"> Bajo compromiso por parte del personal nuevo, busca otras oportunidades al cabo de máximo 8 meses de labores. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Bajo nivel de compromiso por parte de brokers nuevos o intermedios de seguros, alto riesgo de fuga de clientes (cartera). | |
| CANALES DE COMUNICACIÓN | |
| FORTALEZAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> Excelente estructura de sistemas e interconexión para las comunicaciones internas y externas (red telefónica ligada a internet, conexión de internet rápida) | |
| <ul style="list-style-type: none"> Buena iniciativa de una revista bimensual para compartir temas sociales de todos los colaboradores a nivel nacional. | |
| DEBILIDADES | |
| <ul style="list-style-type: none"> Subutilización de las herramientas TICs al interior de la compañía. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Desorganización en la comunicación (las instrucciones desde las jefaturas de las oficinas, (fillan procesos básicos, carteras de valor) | |
| <ul style="list-style-type: none"> Falta de interacción por parte de los colaboradores de la empresa, denota apatía ante los acontecimientos de las otras oficinas. | |

ANEXO 3**Entrevista n.1****Persona entrevistada: Ing. Elizabeth Vallejos****Gerente Administrativa y Financiera****ALIANZA Cía. De SEGUROS Y REASEGUROS S.A.****Entrevistadora: Pamela Toro****¿Qué conoce sobre Responsabilidad Social Corporativa?**

Es la contribución de una empresa al mejoramiento social, económico y ambiental. La responsabilidad de la empresa involucra a accionistas y colaboradores.

Qué acciones positivas han implementado en su compañía para ser una Empresa socialmente responsable?

- Condiciones de trabajo dignas
- Respeto al medio ambiente
- Generación de fuentes de trabajo
- Generación de riqueza

Política de actuación en el lugar de trabajo**¿Alienta a sus trabajadores para que desarrollen habilidades verdaderas y carreras a largo plazo (p. ej. un procedimiento para la evaluación de la productividad o un plan de formación)?**

La empresa tiene las siguientes políticas respecto a la capacitación:

Cursos de capacitación y actualización con una duración de entre 8 y veinte horas sin costo para el personal

Cursos de capacitación con una duración superior a seis meses, con costo compartido entre la empresa y el personal.

En el caso de estudiantes universitarios la empresa les adecúa los horarios de trabajo para que se acoplen a sus horarios de estudios.

¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación (p. ej., contra la mujer, grupos étnicos, discapacitados, etc.)?

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno y en las políticas de la compañía, se promueve el respeto al personal considerado vulnerable garantizándole el mejor desempeño en las funciones asignadas. No se permite la discriminación en ninguna de sus formas.

¿Consulta con sus empleados los temas importantes?

El trabajo en equipo es fundamental para el mejor desarrollo de las actividades de la empresa, por lo tanto, el personal participa activamente en los asuntos importantes de la misma.

¿Ha tomado su empresa las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social?

La empresa ha dotado del equipo necesario de trabajo a cada persona según sus funciones. Todo el personal se encuentra afiliado al IESS y además cofinancia una póliza de vida y asistencia médica. Adicionalmente, está desarrollando el plan de seguridad y salud ocupacional siendo un punto fundamental la contratación del Médico Ocupacional y la Trabajadora Social.

¿Ofrece su empresa a sus empleados un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo como, por ejemplo, considerando un horario flexible de trabajo o permitiendo que los empleados hagan el trabajo en casa?

El objetivo fundamental de la empresa es que el personal mantenga el equilibrio entre la vida privada y el trabajo, sin embargo, el giro del negocio y las actividades propias de cada departamento marcan el ritmo de trabajo, por ello, permanentemente la empresa trabaja en mejoras de procesos y en optimizaciones que mejoren el tiempo de trabajo. El giro del negocio no permite que se desarrollen actividades laborales fuera de las instalaciones salvo casos excepcionales.

En el caso de las gerencias por ejemplo, en ocasiones se ha optado por permitir el trabajo en casa.

Los horarios flexibles se permiten en caso de estudios, enfermedad o calamidad doméstica.

Política medioambiental

¿Ha intentado reducir el impacto medioambiental de su empresa en términos de: o ahorro de energía? o reducción y reciclaje de residuos? o prevención de la contaminación (emisiones al aire o al agua, vertido de aguas residuales, ruido)? o protección del medio ambiente? , Opciones sostenibles de transporte?

La empresa no genera desechos contaminantes, el personal utiliza los recursos eficientemente. Se recicla el papel y los toners usados son donados a una fundación sin fines de lucro.

¿Puede su empresa ahorrar dinero mediante la reducción de su impacto medioambiental (reciclaje, reducción del consumo de energía, prevención de la contaminación)?

Alianza C. de Seguros ha desarrollado un sistema de emisión en línea, con lo cual se ahorra impresiones (papel, toners, energía, mantenimiento de equipos).

¿Tiene en cuenta los posibles impactos medioambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios (evaluación del uso de energía, reciclaje o generación de contaminación)?

Al desarrollar nuevos productos, el objetivo prioritario es el servicio y la reducción de gastos.

¿Proporciona su empresa información medioambiental clara y precisa sobre sus productos y actividades a los clientes, proveedores, comunidad local, etc.?

No

¿Ha pensado en qué forma podría su empresa utilizar la sostenibilidad de sus productos y servicios para aventajar a la competencia (el reciclaje de productos, la eficacia energética, etc.)?

La emisión en línea genera una ventaja competitiva muy importante para la empresa por la calidad del servicio.

Política de mercado

¿Aplica su empresa alguna política para garantizar la honradez y calidad en todos sus contratos, tratos y publicidad (una política de compras justa o estipulaciones para la protección de los consumidores, etc.)?

El principio básico del seguro es la buena fe, esto se traslada a todas las actividades de la empresa. En caso de siniestro, se paga el valor justo y se actúa con los clientes con total transparencia.

¿Proporciona su empresa información clara y precisa en el etiquetado de sus productos y servicios, que incluyan sus obligaciones postventa?

Todas las condiciones constan en la póliza, siendo obligación del asegurado leerlas antes de la firma.

¿Paga puntualmente su empresa las facturas de sus proveedores?

De acuerdo a los respectivos convenios previamente pactados.

¿Dispone su empresa de un procedimiento para garantizar una interacción, consulta y/o diálogo productivos con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios?

La comunicación es permanente con clientes y proveedores quienes tienen total apertura para manifestar sus opiniones.

¿Admite y da solución su empresa a las reclamaciones de sus clientes, proveedores y colaboradores?

Sí, todos los reclamos son atendidos y tramitados por el Dpto. que corresponda. En siniestros no siempre el cliente tiene razón, en cuyo caso, las negativas son debidamente sustentadas.

¿Colabora su empresa con otras empresas u organizaciones para abordar las cuestiones planteadas por la responsabilidad empresarial?

No

Política social

¿Ofrece su empresa oportunidades de formación a la gente de la comunidad (aprendizajes o experiencia laboral para jóvenes o discapacitados)?

La compañía acepta pasantías y prácticas estudiantiles.

¿Mantiene un diálogo abierto con su comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos en los que esté involucrada su empresa (la acumulación de residuos fuera de sus instalaciones, los vehículos que obstruyen carreteras o caminos)?

No es nuestro caso.

¿Compra su empresa productos en el mercado local?

Todos los productos se adquieren a empresas locales.

¿Alienta a sus empleados para que participen en las actividades de la comunidad (poniendo a su disposición el tiempo y la experiencia de sus empleados u otro tipo de ayuda práctica)?

Si

¿Brinda su empresa apoyo económico estable a proyectos y actividades de la comunidad (obras benéficas o patrocinios)?

Anualmente, se entregan donativos a entidades con fines de ayuda social.

Valores de la empresa

¿Ha definido de forma clara los valores y las normas de conducta de su empresa?

A través del Reglamento Interno de Trabajo y el Código de Ética.

¿Hace partícipes a sus clientes, socios empresariales, proveedores y otras partes interesadas de los valores de su empresa (en presentaciones de ventas, material de marketing o comunicados informales)?

Si, la empresa actualiza permanentemente información.

¿Son conscientes sus clientes de los valores y normas de conducta de su empresa?

Alianza C. de Seguros tiene un alto nivel de fidelización de sus clientes. Los valores corporativos se evidencian en el accionar diario.

¿Son conscientes sus empleados de los valores y normas de conducta de su empresa?

Los valores y normas de conducta son parte de los valores corporativos de la empresa.

¿Enseña a sus empleados la importancia de los valores y normas de conducta de su empresa?

Anualmente se dictan charlas al respecto, además de la inducción al personal nuevo.

Ing. Elizabeth Vallejos

GERENTE ADM. FINANCIERA

ALIANZA CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

Email: evallejos@segurosalianza.com

Teléfono. (593) 2 395-8575 ext. 1117



ANEXO 4

Entrevista n. 2

Persona entrevistada: Lizeth Benavides

Gestora Social

MARESA CENTER

Entrevistadora: Pamela Toro

¿Qué conoce sobre Responsabilidad Social Corporativa?

La responsabilidad social es el compromiso de una empresa en mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y a la vez a portar con la sociedad, en diferentes compromisos ambientales o sociales.

Qué acciones positivas han implementado en su compañía para ser una Empresa socialmente responsable?

- Reciclaje de diferentes materiales
- Cultura de servicio para el cliente interno y externo.

Política de actuación en el lugar de trabajo

¿Alienta a sus trabajadores para que desarrollen habilidades verdaderas y carreras a largo plazo (p. ej. un procedimiento para la evaluación de la productividad o un plan de formación)?

Sí, siempre existe el reconocimiento al esfuerzo y las destrezas de los colaboradores.

¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación (p. ej., contra la mujer, grupos étnicos, discapacitados, etc.)?

Si, se toma en cuenta el clima laboral la forma de relacionarse entre jefaturas, administrativos y operativos. La capacidad del candidato para el área que se necesita esto se los valora con pruebas de ingreso, entrevistas.

¿Consulta con sus empleados los temas importantes?

Si, pues el cliente interno es importante para nuestra empresa

¿Ha tomado su empresa las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social?

Si contamos con un Coordinador de SSO, el médico ocupacional y departamento de Talento humano que están al pendiente de los colaboradores.

Charlas de primeros auxilios y capacitación.

¿Ofrece su empresa a sus empleados un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo como, por ejemplo, considerando un horario flexible de trabajo o permitiendo que los empleados hagan el trabajo en casa?

Se toma en cuenta las actividades que desempeña el colaborador con el fin de poder apoyarnos mutuamente como equipo de trabajo, si se presenta una calamidad domestica la empresa apoya y está al pendiente de la necesidad del colaborador.

Política medioambiental

¿Ha intentado reducir el impacto medioambiental de su empresa en términos de: o ahorro de energía? o reducción y reciclaje de residuos? o prevención de la contaminación (emisiones al aire o al agua, vertido de aguas residuales, ruido)? o protección del medio ambiente? , Opciones sostenibles de transporte?

Si a nivel de corporación existe un compromiso de reciclaje pues se está consciente de la cantidad de papel, cartón, vidrio y otros materiales que se puede reutilizar en una empresa.

¿Puede su empresa ahorrar dinero mediante la reducción de su impacto medioambiental (reciclaje, reducción del consumo de energía, prevención de la contaminación)?

Si, lo cual se invierte en mejoras para el colaborador.

¿Tiene en cuenta los posibles impactos medioambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios (evaluación del uso de energía, reciclaje o generación de contaminación)?

Si, los diferentes factores se los toma en cuenta para toma de decisiones o acciones nuevas a implementar.

¿Proporciona su empresa información medioambiental clara y precisa sobre sus productos y actividades a los clientes, proveedores, comunidad local, etc.?

Si se proporciona la información necesaria a la comunidad con el fin de aportar con el cuidado del medio ambiente y las personas.

¿Ha pensado en qué forma podría su empresa utilizar la sostenibilidad de sus productos y servicios para aventajar a la competencia (el reciclaje de productos, la eficacia energética, etc.)?

Si, existen programas como ideas en acción que se fomenta la iniciativa de generar crecimiento para nuestra empresa.

Política de mercado

¿Aplica su empresa alguna política para garantizar la honradez y calidad en todos sus contratos, tratos y publicidad (una política de compras justa o estipulaciones para la protección de los consumidores, etc.)?

Si, existe el servicio de mantenimiento y seguimiento para los clientes

¿Proporciona su empresa información clara y precisa en el etiquetado de sus productos y servicios, que incluyan sus obligaciones postventa?

Si, se informa al cliente o consumidor las garantías e información sobre el servicio y productos.

¿Paga puntualmente su empresa las facturas de sus proveedores?

Si, existe un proceso de pago para los proveedores con un tiempo plazo para cancelar los valores.

¿Dispone su empresa de un procedimiento para garantizar una interacción, consulta y/o diálogo productivos con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios?

Si, existen diferentes colaboradores que apoyan con el proceso esto ayuda a mejorar si tenemos alguna observación.

¿Admite y da solución su empresa a las reclamaciones de sus clientes, proveedores y colaboradores?

Si, como se mencionó la cultura de servicio es una de las bases de nuestra empresa.

¿Colabora su empresa con otras empresas u organizaciones para abordar las cuestiones planteadas por la responsabilidad empresarial?

Si, somos un conjunto de empresas que busca apoyarse una en la otra con el fin de aportar en nuestra responsabilidad.

Política social

¿Ofrece su empresa oportunidades de formación a la gente de la comunidad (aprendizajes o experiencia laboral para jóvenes o discapacitados)?

Apoya en el aprendizaje de a sus colaboradores con capacitación continua, convenios de descuento con universidades para el colaborador o familiares (conyugue, hijos y padres)

¿Mantiene un diálogo abierto con su comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos en los que esté involucrada su empresa (la acumulación de residuos fuera de sus instalaciones, los vehículos que obstruyen carreteras o caminos)?

Siempre se da oído a las sugerencias u observaciones que nos ayuden a seguir creciendo, el compromiso con la comunidad está presente en la cada uno de nosotros.

¿Compra su empresa productos en el mercado local?

Si, lo más frecuentes son los suministros para talleres.

¿Alienta a sus empleados para que participen en las actividades de la comunidad (poniendo a su disposición el tiempo y la experiencia de sus empleados u otro tipo de ayuda práctica)?

Si existen programas o actividades positivas de ayuda social, se da apertura necesaria.

¿Brinda su empresa apoyo económico estable a proyectos y actividades de la comunidad (obras benéficas o patrocinios)?

Existen programas de responsabilidad social con la comunidad que rodea a una de las empresas que conforma Corporación Maresa.

Valores de la empresa

¿Ha definido de forma clara los valores y las normas de conducta de su empresa?

El buen trato, el servicio, los valores como la honestidad, el respeto y la perseverancia son fundamentales en nuestra empresa.

¿Hace partícipes a sus clientes, socios empresariales, proveedores y otras partes interesadas de los valores de su empresa (en presentaciones de ventas, material de marketing o comunicados informales)?

Generalmente se entrega productos de marketing que conlleven mensajes de nuestro servicio con la sociedad.

¿Son conscientes sus clientes de los valores y normas de conducta de su empresa?

Si

¿Son conscientes sus empleados de los valores y normas de conducta de su empresa?

Si, resaltamos nuestro servicio con informativos que recuerden nuestros valores.

¿Enseña a sus empleados la importancia de los valores y normas de conducta de su empresa?

Siempre la cortesía, el buen trato y servicio caracteriza a nuestra empresa.

Lizeth Benavides

Gestora Social

Av. Granados y 6 de Diciembre

Tel: (593-2) 2259-333 ext:7032

Cel: (593-9) 83388132

E-mail: sbenavides@maresa.com.ec



corporación maresa



ANEXO 5 Tablas de encuestas

Tema: Total de empleados encuestados por cargo y edad

| POSICION EN LA ORGANIZACIÓN | No. PERSONAS POR CARGO | Promedio de edad |
|---------------------------------------|---------------------------|------------------------|
| ARCHIVO | 1 | 59 |
| ASISTENTE DE CONTABILIDAD | 7 | 29 |
| ASISTENTE DE GERENCIA | 3 | 36 |
| ASISTENTE DE GERENCIA FI- NANCIERA | 4 | 29 |
| ASISTENTE DE LIMPIEZA | 3 | 23 |
| ASISTENTE DE REASEGUROS | 4 | 26 |
| ASISTENTE DE SERVICIOS GE- NERALES | 4 | 23 |
| ASISTENTE DE SISTEMAS | 2 | 24 |
| ASISTENTE DE TALENTO HU- MANO | 2 | 27 |
| AUDITOR | 3 | 47 |
| CHOFER | 1 | 30 |
| CONTADOR/A | 1 | 39 |
| EJECUTIVO DE SINIESTROS | 12 | 37 |
| EJECUTIVO DE VENTAS | 14 | 31 |
| GERENCIA DE REASEGUROS | 1 | 38 |
| GERENCIA FINANCIERA | 1 | 58 |
| GERENCIA GENERAL | 1 | 55 |
| GERENTE COMERCIAL | 7 | 46 |
| GERENTE DE SINIESTROS | 3 | 47 |
| GERENTE DE SISTEMAS | 1 | 47 |
| GERENTE DE TALENTO HUMANO | 4 | 40 |
| JEFE ADMINISTRATIVO | 2 | 42 |
| JEFE DE ALIANZA VITAL | 2 | 30 |
| JEFE DE REASEGUROS | 2 | 53 |
| JEFE DE RECLAMOS | 1 | 36 |
| JEFE DE SINIESTROS | 3 | 48 |
| JEFE DE SISTEMAS | 2 | 40 |
| JEFE DE SST | 1 | 29 |
| JEFE DE VENTAS | 5 | 40 |

| | | |
|------------------------------|------------|-----------|
| MEDICO OCUPACIONAL | 1 | 35 |
| MENSAJERO | 3 | 30 |
| OPERADOR DE SISTEMAS | 2 | 29 |
| RECAUDADOR | 9 | 42 |
| RECEPCIONISTA | 1 | 26 |
| SUBGERENCIA | 1 | 42 |
| SUPERVISOR DE RIESGOS | 4 | 37 |
| TRABAJADORA SOCIAL | 1 | 38 |
| Total general | 119 | 36 |

Tabla 6 Total empleados encuestados por cargo y edad

Tema: Empleados encuestados desagregado por sexo y promedio de años de servicio

| POSICION EN LA ORGANIZACIÓN | desagregado por sexo | Promedio de años de servicio |
|---|----------------------|------------------------------|
| ARCHIVO | 1 | 25 |
| Masculino | 1 | 25 |
| ASISTENTE DE CONTABILIDAD | 7 | 4 |
| Femenino | 4 | 2 |
| Masculino | 3 | 6 |
| ASISTENTE DE GERENCIA | 3 | 7 |
| Femenino | 3 | 7 |
| ASISTENTE DE GERENCIA FINANCIERA | 4 | 3 |
| Femenino | 3 | 3 |
| Masculino | 1 | 0 |
| ASISTENTE DE LIMPIEZA | 3 | 2 |
| Femenino | 2 | 2 |
| Masculino | 1 | 2 |
| ASISTENTE DE REASEGUROS | 4 | 1 |
| Femenino | 3 | 1 |
| Masculino | 1 | 0 |
| ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES | 4 | 5 |
| Femenino | 2 | 6 |
| Masculino | 2 | 5 |

| | | |
|-----------------------------|-----------|-----------|
| ASISTENTE DE SISTEMAS | 2 | 6 |
| Masculino | 2 | 6 |
| ASISTENTE DE TALENTO HUMANO | 2 | 6 |
| Femenino | 1 | 5 |
| Masculino | 1 | 6 |
| AUDITOR | 3 | 6 |
| Femenino | 2 | 4 |
| Masculino | 1 | 10 |
| CHOFER | 1 | 6 |
| Masculino | 1 | 6 |
| CONTADOR/A | 1 | 15 |
| Femenino | 1 | 15 |
| EJECUTIVO DE SINIESTROS | 12 | 4 |
| Femenino | 2 | 3 |
| Masculino | 10 | 4 |
| EJECUTIVO DE VENTAS | 14 | 4 |
| Femenino | 4 | 5 |
| Masculino | 10 | 3 |
| GERENCIA DE REASEGUROS | 1 | 11 |
| Femenino | 1 | 11 |
| GERENCIA FINANCIERA | 1 | 25 |
| Femenino | 1 | 25 |
| GERENCIA GENERAL | 1 | 18 |
| Masculino | 1 | 18 |
| GERENTE COMERCIAL | 7 | 13 |
| Femenino | 2 | 15 |
| Masculino | 5 | 13 |
| GERENTE DE SINIESTROS | 3 | 21 |
| Femenino | 2 | 20 |
| Masculino | 1 | 25 |
| GERENTE DE SISTEMAS | 1 | 21 |
| Masculino | 1 | 21 |
| GERENTE DE TALENTO HUMANO | 4 | 22 |
| Femenino | 4 | 22 |
| JEFE ADMINISTRATIVO | 2 | 16 |
| Femenino | 1 | 17 |
| Masculino | 1 | 14 |

| | | |
|-----------------------|------------|-----------|
| JEFE DE ALIANZA VITAL | 2 | 2 |
| Femenino | 2 | 2 |
| JEFE DE REASEGUROS | 2 | 22 |
| Femenino | 2 | 22 |
| JEFE DE RECLAMOS | 1 | 12 |
| Masculino | 1 | 12 |
| JEFE DE SINIESTROS | 3 | 13 |
| Femenino | 1 | 10 |
| Masculino | 2 | 15 |
| JEFE DE SISTEMAS | 2 | 22 |
| Femenino | 1 | 19 |
| Masculino | 1 | 25 |
| JEFE DE SST | 1 | 6 |
| Femenino | 1 | 6 |
| JEFE DE VENTAS | 5 | 7 |
| Femenino | 1 | 6 |
| Masculino | 4 | 8 |
| MEDICO OCUPACIONAL | 1 | 2 |
| Masculino | 1 | 2 |
| MENSAJERO | 3 | 3 |
| Masculino | 3 | 3 |
| OPERADOR DE SISTEMAS | 2 | 7 |
| Femenino | 2 | 7 |
| RECAUDADOR | 9 | 9 |
| Masculino | 9 | 9 |
| RECEPCIONISTA | 1 | 2 |
| Femenino | 1 | 2 |
| SUBGERENCIA | 1 | 10 |
| Masculino | 1 | 10 |
| SUPERVISOR DE RIESGOS | 4 | 6 |
| Masculino | 4 | 6 |
| TRABAJADORA SOCIAL | 1 | 1 |
| Femenino | 1 | 1 |
| Total general | 119 | |

Tabla 7 Empleados encuestados desagregado por sexo y promedio de años de servicio

ANEXO 6 FORMATO ENTREVISTAS INDIVIDUALES**ENTREVISTA PERSONAL**

Fecha.....

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre y apellidos.....

Nacionalidad.....

Cedula de identidad N.....

Sexo.....Edad..... Ocupación.....

Instrucción formal primaria secundaria superior posgrado

Título obtenido.....Centro Educativo.....

Estado civil soltero/a casado/a divorciado/a viudo/a unión libre

Dirección del Domicilio.....

Teléfonos.....

Referencia de un familiar o persona que no viva con usted

Nombres y apellido.....

Teléfonos:.....

ASPECTO LABORAL

Tiempo de trabajo en la empresa actual.....

Nombre de la empresa en la que laboró anteriormente.....

Tiempo de trabajo.....

Causa de salida.....

REFERENCIA DEL CASO (Trabajo Social y RRHH)

.....

GRUPO FAMILIAR PADRES, HERMANOS, FAMILIA NUCLEAR (HIJOS/AS) Y/O**EXTENDIDA** (tíos, sobrinos, abuelos, otros)

| No | Nombre y Apellido | Relación | Sexo | Edad | parentesco | Ocupación | Ingreso |
|------|-------------------|----------|------|------|------------|-----------|---------|
| 1.- | | | | | | | |
| 2.- | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | |
| 4.- | | | | | | | |
| 5.- | | | | | | | |
| 6.- | | | | | | | |
| 7.- | | | | | | | |
| 8.- | | | | | | | |
| 9. | | | | | | | |
| 10.- | | | | | | | |
| 11.- | | | | | | | |
| No | Nombre y Apellido | Relación | Sexo | Edad | parentesco | Ocupación | Ingreso |
| 1.- | | | | | | | |
| 2.- | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | |
| 4.- | | | | | | | |
| 5.- | | | | | | | |

Observaciones.....

ESTRUCTURA Y DINÁMICA FAMILIAR (actividades diarias, fines de semana, y días libres, roles y tareas de los miembros de la familia)

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL (2-5 años con respecto a su vida personal, familiar y profesional)

QUE LE GUSTA, QUE NO LE GUSTA Y QUE LE GUSTARIA DE LA EMPRESA DONDE LABORA?

DIAGNOSTICO SOCIAL (reservado para la Trabajadora Social)

CONCEPTO SOCIAL (reservado para la Trabajadora Social)

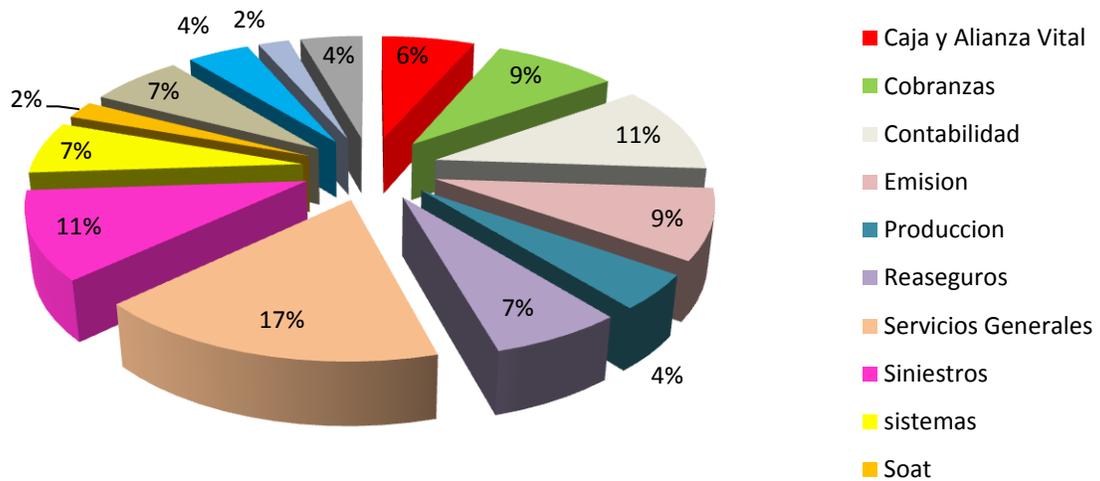
CROQUIS DE LA VIVIENDA

Referencia de Ubicación: -----



Lcda. Pamela Toro
Firma Trabajadora Social

Persona entrevistada
Firma

ANEXO 7 cuadro de empleados por departamento entrevistados**NUMERO DE EMPLEADOS POR DEPARTAMENTO**

| | | | |
|----|--------------------------|----|----------------------|
| 14 | Patricia Carrión | 14 | Lorena Ronquillo |
| 15 | Daniel Orozco | 15 | Irma Aguayo |
| 16 | Patricia Barahona | 16 | Juan Carlos Salcedo |
| 17 | Juan Carlos Guamba Ruiz | 17 | Raúl Ruiz |
| 18 | Gabriela Quilumba | 18 | Susan Jaramillo |
| 19 | Manuel Aguilar | 19 | Katherine Murrillo |
| 20 | Carlos Campaña | 20 | Francisco Arroba |
| 21 | Víctor Vizúete | 21 | Gustavo López |
| 22 | Carla Mieles | 22 | Olga Ruiz |
| 23 | Sandra Chiguano | 23 | René Costales |
| 24 | Giovanna León | 24 | Gilda Lituma |
| 25 | Liliana Jácome | 25 | Katherine Yèpez |
| 26 | Jorge Montenegro | 26 | Mónica Tejada |
| 27 | Johnny Karolys | 27 | Juan Carlos Cevallos |
| 28 | Arturo Ibarra | 28 | Carlos Vallejo |
| 29 | Andrea Rodríguez | 29 | Gianela Veliz |
| 30 | Felipe Valarezo | 30 | Lotis Tapia |
| 31 | Ximena Albán | 31 | Javier Carreño |
| 32 | Paulina Peralta | 32 | Javier Planas |
| 33 | Juan Carlos Guamba Banda | 33 | Alexandra Salcedo |

| | | | |
|----|--------------------|----|------------------|
| 34 | Pablo Herrera | 34 | Eliana Sarmiento |
| 35 | Sandra Romero | 35 | Jaime Rodríguez |
| 36 | Santiago Cuesta | | |
| 37 | Elizabeth Vallejos | | |
| 38 | Paola Pérez | | |
| 39 | Angélica Villacís | | |
| 40 | Daniel Altamirano | | |
| 41 | Sonia Cajiao | | |
| 42 | Evelyn Cruz | | |
| 43 | Vinicio Moina | | |
| 44 | Marivel Romero | | |
| 45 | Silvana Araujo | | |
| 46 | Diego Salazar | | |
| 47 | María Belén Vega | | |
| 48 | Alicia Díaz | | |
| 49 | Byron Olivo | | |
| 50 | Fernando Analuisa | | |
| 51 | Alejandra Rubio | | |
| 52 | Alejandra Naranjo | | |
| 53 | Marcelo Galiano | | |
| 54 | Alex Raza | | |
| 55 | Rafaela Orrego | | |
| 56 | Eduardo Barquet | | |

ANEXO 9 Carta de Autorización de uso de la información para Tesis de análisis

Quito 22 de Mayo del 2014

**Señores:
UNIVERSIDA TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
Ciudad. -**

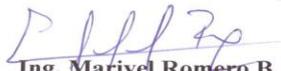
**Att: Mgs. Daniel Maldonado
Coordinador de Maestrías**

De mis consideraciones:

Por la presente certificamos que la Lcda. Pamela Toro Rojas con cédula de identidad número 171208197-3, está autorizada a desarrollar su tema de tesis, utilizando el nombre de Alianza C. de Seguros y Reaseguros S.A. , con el tema de Gestión y Desarrollo Social.

La licenciada Toro luego de culminada la elaboración y aprobación de su tesis, se compromete en entregar una copia ya que ha utilizado su nombre y la información.

Atentamente,


Ing. Marivel Romero B.
GERENTE DE TALENTO HUMANO