



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

CARRERA DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

**Tema: La responsabilidad social empresarial y su relación con la
estrategia de gestión de las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia de
Pichincha.**

Autora: Nancy Amelia Soliz Aguayo

Director: Dr. Jorge Fernando Guadalupe Lanas, PhD

Co-Directora: Dra. María Andrea Fernández Gatti, PhD

2023

Dedicatoria

A mi hija Verónica, a mis padres y hermanos que siempre me motivan a continuar cumpliendo mis sueños.

Agradecimientos

Mi agradecimiento a la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la Universidad Nacional de Rosario, a sus autoridades, personal administrativo, y en especial a su planta docente, quienes con sus altos conocimientos me han impulsado a ser una mejor docente e investigadora.

Agradezco además a mi director de tesis Dr. Jorge Guadalupe y a mi codirectora Dra. María Andrea Fernández Gatti, quienes me han guiado para culminar el presente trabajo.

Resumen

La responsabilidad social constituye en la economía contemporánea, un asunto pendiente como enfoque de gestión empresarial voluntaria. Desde esta perspectiva, las empresas transitan hacia la creación de valor compartido con todos sus grupos de interés. Lo anterior, implica que los negocios coadyuven al desarrollo en los tres ámbitos de la sostenibilidad: social, económico y ambiental, no solo al económico. La investigación analiza el gobierno corporativo y la forma en que contribuye a la responsabilidad social empresarial en las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia de Pichincha. Para el efecto, se aplicó una metodología mixta, y los métodos análisis-síntesis, inducción-deducción, además de herramientas como entrevistas, análisis de documentos y encuestas. La información cualitativa resultante fue procesada por el programa analítico (Atlasti.22) y la cuantitativa mediante el programa estadístico (SPSS 25) y, junto a su triangulación permitieron relacionar y caracterizar las variables objeto de análisis. El estudio empírico demostró que el gobierno corporativo contribuye en un nivel medio en la creación y aplicación de estrategias de gestión relacionadas con la responsabilidad social empresarial, excepto en las dimensiones comunidad y medio ambiente que presentan un nivel bajo.

Palabras Clave: Responsabilidad Social Empresarial, Gobierno corporativo, Grupos de interés, Ámbitos de sostenibilidad.

Abstract

Social responsibility constitutes in the contemporary economy, a pending issue as a voluntary business management approach. From this perspective, companies move towards the creation of shared value with all their stakeholders. This implies that businesses contribute to development in the three areas of sustainability: social, economic, and environmental, not only economic. The research analyzes corporate governance and the way it contributes to corporate social responsibility in non-alcoholic beverage companies in the province of Pichincha. For this purpose, a mixed methodology was applied, and the analysis-synthesis, induction-deduction methods, as well as tools such as interviews, document analysis and surveys. The resulting qualitative information was processed by the analytical program (Atlasti.22) and the quantitative by the statistical program (SPSS 25) and, together with its triangulation, allowed to relate and characterize the variables under analysis. The empirical study showed that corporate governance contributes at a medium level in the creation and application of management strategies related to corporate social responsibility, except in the community and environment dimensions that present a low level.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Corporate governance, Stakeholders, Areas of sustainability.

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	ii
Resumen.....	iii
Abstract.....	iv
Tabla de Contenido	v
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	viii
Introducción	9
1. Marco Teórico	15
1.1. La responsabilidad social empresarial.....	15
1.1.1 Evolución.....	15
1.1.2 Enfoques y teorías.....	17
1.1.2.1 Enfoques.....	17
1.1.2.2 Teorías.....	18
1.1.3 Definición de Responsabilidad Social Empresarial	33
1.1.4 Una Mirada más allá de la Responsabilidad Social Empresarial Voluntaria.....	35
1.2 El Gobierno Corporativo desde la Responsabilidad Social Empresarial.....	38
1.2.1 Gobierno Corporativo	38
1.2.2 Cultura Organizacional	45
1.3 Herramientas, parámetros e indicadores de gestión de la responsabilidad social empresarial.....	49
1.4 Industrias de Bebidas no Alcohólicas en Ecuador.....	53
2 Metodología.....	60
2.1 Diseño Metodológico.....	60
2.1.1 Descripción de la Metodología Cualitativa.....	62
2.1.2 Descripción de la Metodología Cuantitativa	63
3 Resultados	72
3.1 Resultados Cualitativos	72
3.2 Resultados Cuantitativos	83
3.2.1 Estadísticos Descriptivos de las Variables de Estudio.....	83
3.3 Resultados Combinados	143
3.4 Discusión.....	153
4 Conclusiones, Recomendaciones, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación....	162
4.1 Conclusiones	162
4.2 Recomendaciones.....	166
4.3 Limitaciones del estudio.....	167
4.4 Futuras líneas de investigación.....	167
Referencias Bibliográficas	169
Apéndices.....	178

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Funciones de la Gerencia</i>	40
Tabla 2. <i>Aptitudes de los Gerentes</i>	41
Tabla 3. <i>Roles Gerenciales según Mitzberg</i>	41
Tabla 4. <i>Estilos de Liderazgo</i>	42
Tabla 5. <i>Herramientas de Gestión de la RSE</i>	49
Tabla 6. <i>Evaluación de la RSE</i>	50
Tabla 7. <i>Huella Económica y Social de las Empresas de Bebidas No Alcohólicas</i>	56
Tabla 8. <i>Rangos de Alfa de Cronbach</i>	64
Tabla 9. <i>Alfa de Cronbach calculado</i>	65
Tabla 10. <i>VARIABLES, dimensiones, e indicadores</i>	66
Tabla 11. <i>Gobierno corporativo y compromisos éticos</i>	84
Tabla 12. <i>Proveedores</i>	87
Tabla 13. <i>Consumidores y clientes</i>	88
Tabla 14. <i>Comunidad</i>	89
Tabla 15. <i>Medio ambiente</i>	90
Tabla 16. <i>Público interno: gobierno corporativo, cultura y clima organizacional</i>	91
Tabla 17. <i>Media Aritmética del comportamiento de las dimensiones</i>	94
Tabla 18. <i>Análisis estadístico de la variable gobierno corporativo</i>	98
Tabla 19. <i>Análisis estadístico de la variable grupos de interés externos</i>	100
Tabla 20. <i>Análisis estadístico de la variable grupos de interés internos</i>	102
Tabla 21. <i>El gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa*El gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética (...). Tabulación cruzada</i>	104
Tabla 22. <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	105
Tabla 23. <i>La empresa destina recursos para contribuir con la RSE. *El gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética (...). Tabulación cruzada</i>	106
Tabla 24. <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	107
Tabla 25. <i>El gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa*El gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico (...). Tabulación cruzada</i>	108
Tabla 26. <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	108
Tabla 27. <i>Las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización consideran los principios de: sinceridad, inclusión, reciprocidad, empatía y simetría. *El gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico (...). Tabulación cruzada</i>	110
Tabla 28. <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	111
Tabla 29. <i>El gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial *El gobierno corporativo garantiza la divulgación de datos y transparencia de información financiera y no financiera (...). Tabulación cruzada</i>	112
Tabla 30. <i>Pruebas de Chi-cuadrado</i>	113
Tabla 31. <i>En la planificación estratégica se incluyen principios, políticas y estrategias de RSE. *En la cadena de valor los procesos son planificados, controlados y mejorados utilizando estrategias de RSE. Tabulación cruzada</i>	114
Tabla 32. <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	115

Tabla 33. <i>Para la planificación estratégica de la empresa y toma de decisiones, el gobierno corporativo permite la participación de los grupos interesados. *La empresa destina recursos para contribuir con la RSE. Tabulación cruzada.</i>	116
Tabla 34. <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	117
Tabla 35. <i>El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa (...). *La empresa cuenta con proyectos y programas de Responsabilidad Social con la comunidad. Tabulación cruzada</i>	118
Tabla 36. <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	119
Tabla 37. <i>Preguntas aplicadas como variables independientes</i>	120
Tabla 38. <i>R cuadrado de Nagelkerke y Cox Snell</i>	121
Tabla 39. <i>Clasificación</i>	122
Tabla 40. <i>Razón de verosimilitud</i>	122
Tabla 41. <i>Prueba de la razón de verosimilitud</i>	123
Tabla 42. <i>Estimación del modelo</i>	125
Tabla 43. <i>Preguntas aplicadas como variables independientes</i>	128
Tabla 44. <i>R cuadrado de Nagelkerke y Cox Snell</i>	128
Tabla 45. <i>Clasificación</i>	129
Tabla 46. <i>Razón de verosimilitud</i>	129
Tabla 47. <i>Prueba de la razón de verosimilitud</i>	131
Tabla 48. <i>Estimación del modelo</i>	132
Tabla 49. <i>Preguntas aplicadas como variables independientes</i>	135
Tabla 50. <i>R cuadrado de Nagelkerke y Cox Snell</i>	136
Tabla 51. <i>Clasificación</i>	136
Tabla 52. <i>Razón de verosimilitud</i>	137
Tabla 53. <i>Prueba de la razón de verosimilitud</i>	138
Tabla 54. <i>Estimación del modelo</i>	141

Índice de figuras

Figura 1. <i>Tres Aspectos o Dimensiones de la Teoría de los Stakeholders</i>	25
Figura 2. <i>Grupos de Interés de la Teoría los Stakeholders</i>	30
Figura 3. <i>Ciclo de la producción</i>	55
Figura 4. <i>Codificación de citas</i>	72
Figura 5. <i>Relaciones de gobierno corporativo con los códigos</i>	74
Figura 6. <i>Relaciones entre códigos de la red gobierno corporativo</i>	77
Figura 7. <i>Tamaño de la empresa</i>	83
Figura 8. <i>Porcentajes de la Media Aritmética de dimensiones</i>	95

Introducción

Las empresas constituyen un eje fundamental en el progreso económico y social de la humanidad, y su labor compromete la vinculación con la sociedad. Por ello, resulta vital que su desempeño sea valorado más allá de su aporte económico y se alcance un equilibrio con las dimensiones social y ambiental. En este sentido, como beneficiarios del progreso empresarial, no deberían ser únicamente los aportantes del capital sino integrar a todos los actores involucrados en la cadena de valor de los negocios, para mejorar su calidad de vida. En este contexto, la responsabilidad social empresarial (RSE) se erige como un pilar esencial en el modelo de gestión para alcanzar dichos propósitos.

La RSE en la actualidad ha sido objeto de numerosos estudios, por el interés que genera el conocer como las empresas están respondiendo a las exigencias del mundo moderno ante la influencia de la globalización, el avance tecnológico, el impacto de las redes sociales y el surgimiento de economías emergentes, que ha provocado el incremento de la producción de bienes , que a veces son elaborados incumpliendo la normatividad laboral y del medio ambiente, sea por falta de información o por los ineficaces controles de los distintos organismos gubernamentales. Saber además de qué manera las organizaciones están gestionando su impacto en la sociedad y el medio ambiente, y cómo se utilizan los elementos de gestión, ética y transparencia, para responder a las expectativas de sus grupos de interés.

Las empresas manufactureras, específicamente las del sector de bebidas no alcohólicas en el Ecuador tienen una fuerte repercusión en el ámbito económico y social. Es un sector en crecimiento, mostrando un incremento de 5,4% en el año 2017 (Asociación de Industrias de Bebidas no Alcohólicas del Ecuador - AIBE, 2019). Genera 17.207 empleos directos y 56.316 plazas de empleo a lo largo de la cadena de valor a nivel nacional, que representa el 7,3% del empleo en la industria manufacturera en el año 2017. (Asociación de Industrias de Bebidas no Alcohólicas del Ecuador - AIBE, 2019). Tal como lo demuestran

las cifras en el caso ecuatoriano, este sector, contribuye desde muchos ángulos a dinamizar la economía, creando cadenas de valor.

Siguiendo esta tendencia, los productos y servicios generados por estas empresas, deben adaptarse a las exigencias del mercado nacional e internacional. El sector, muestra obligatoriedad en cuanto a regulaciones ambientales y patrones de consumo más saludables, aunque no siempre en un entorno de imposición en cuanto la implementación de acciones de orden social. Sin embargo, hay negocios que adoptan la responsabilidad social de manera voluntaria, pero no se percibe con claridad de manera particular cómo se maneja la RSE en las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia de Pichincha.

Las empresas de este sector, sea cual fuera su tamaño generan efectos sociales, económicos y ambientales, dejando huellas en la sociedad. Por este motivo han sido constantemente cuestionadas, porque no han logrado atravesar de la responsabilidad económica a una de valor compartido, por consiguiente, no existe una paridad en el impacto económico, social y ambiental que trascienda de la obligatoriedad de las normas al compromiso responsable con sus grupos de interés y una rendición de cuentas con la sociedad. El problema radica en que se da mayor énfasis a los constructos teóricos sobre lo que es la RSE y no tanto en cómo ponerla en práctica.

En este sentido es fundamental determinar entonces cuál es el papel de las empresas de este sector en la sociedad, puesto que autores neoclásicos como Sheldon, Levitt, Friedman, sostienen que la responsabilidad de las empresas debe limitarse a la obtención de beneficios económicos, acatando las normas legales y éticas exigidas por la sociedad y deja al libre mercado las responsabilidades sociales. A diferencia de los neoclásicos, Carroll y Freeman, entre otros, plantean un segundo enfoque en donde uno de los compromisos primordiales de las empresas es la maximización del valor social para los stakeholders.

Al respecto, surge la incertidumbre si las empresas de bebidas no alcohólicas aún tienen como objetivo primordial acrecentar el valor económico para el accionista o el valor social para todos los stakeholders, y si radica el problema en el reparto de valor. Es primordial identificar cuáles son las responsabilidades de estas empresas en la contribución activa y voluntaria hacia el mejoramiento social, económico, ambiental y de salud, o si solamente se enfocan en el cumplimiento de regulaciones legales, caridad, buenas intenciones o filantropía de manera esporádica. Esto puede generar una contradicción entre la imagen que las empresas quieren proyectar en el mercado y la realidad interna y externa referentes a su compromiso con la RSE.

Es imprescindible que las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia de Pichincha adopten el segundo enfoque de RSE propuesto por Carroll y Freeman entre otros, donde a la empresa se la muestra comprometida con los diferentes grupos de interés, y la RSE es integrada a la cadena de valor y demás actividades que conforman la vida empresarial. Para afianzar lo señalado, Carroll (1979) presentó un modelo integral que:

Abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad espera de las organizaciones en un punto dado del tiempo. Se definen cuatro categorías interrelacionadas: a) la económica es afín con la generación de utilidades hacia sus dueños o accionistas, b) la legal esta cimentada en el cumplimiento de las leyes y normas, c) la ética se fundamenta en valores y principios morales y d) la discrecional está de acuerdo al juicio de cada empresa de acuerdo a su entorno. (p. 497).

Esta concepción de Carroll (1979) sentó los cimientos para instaurar la responsabilidad empresarial como un modelo tridimensional (conocido como de triple bottom line) considerando las responsabilidades económicas, sociales y ambientales.

En esta misma línea Freeman (1984) traza las bases para teoría de los grupos implicados

o teoría stakeholder según la cual “la empresa debe atender no sólo a los accionistas sino a todos los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad tendiente al logro de los objetivos de la compañía” (p. 46).

“Hoy en día no se puede ser socialmente responsable si no aspiramos a un desarrollo sostenible; es decir, si nuestra cultura, nuestras conductas diarias y nuestras lógicas económicas, ambientales y sociales no se encuentran coherentemente alineadas”. (Reséndiz & Rodríguez, 2015, p. 1018).

El sector manufacturero de bebidas no alcohólicas tiene grandes potencialidades de reorientar sus productos y servicios a enfoques sostenibles y de responsabilidad social. En este confluyen las regulaciones ambientales tanto de manejo de sus desechos, como de la gestión de riesgos para cumplir con la seguridad del trabajo, en procura del diseño de productos naturales, con mayores beneficios para sus consumidores.

El desafío es plasmar especialmente en las pequeñas y medianas empresas de este sector la ética de responsabilidad social, despertando su interés y conciencia sobre la ventaja competitiva que alcanzarían al adoptarla.

En este contexto, los directivos que gobiernan las organizaciones son los llamados a superar el enfoque neoclásico y adoptar el segundo enfoque , con el fin de establecer estrategias que impulsen la RSE, que vayan de la mano con la misión, visión y objetivos, para convertirlas en organizaciones socialmente responsables con sus stakeholders de forma permanente, pues el cumplir con las leyes y reglamentos no es suficiente, es necesario el diseño y aplicación de políticas éticas plasmadas en las estrategias empresariales.

No solo se busca que las empresas sean socialmente responsables, sino fundamentalmente las personas que gobiernan la organización, las cuales son las encargadas

de tomar la decisión de integrar la RSE en la estrategia de gestión. Coincidiendo con el criterio de Antonio Valero (primer director general del IESE) al señalar que el directivo es la persona vértice de la organización, encargado de adoptar la RSE como un modelo de gestión juntamente con los participantes en ella.

Dentro de este, el gobierno corporativo, permite integrar estrategias de sostenibilidad a los procesos de la organización, enmarcado en la voluntariedad, en las políticas, proyectos y programas de acción. Son los emplazados a ejercer presión para que las empresas incorporen en su gestión normas más responsables con sus grupos de interés, pues la administración moderna es coherente con un modelo de gestión socialmente responsable y considera esta innovación como ventaja competitiva.

Ahora bien, la industria se está adaptando a las nuevas exigencias del mercado, pero la pregunta de investigación apunta a indagar ¿cómo contribuye el gobierno corporativo en la creación y aplicación de estrategias de gestión ligadas a la responsabilidad social empresarial en las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia de Pichincha, en Ecuador?

Para ello se plantea la siguiente hipótesis de estudio: el gobierno corporativo de las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia de Pichincha, en Ecuador, contribuye en un nivel alto en la creación y aplicación de estrategias de gestión relacionadas con la responsabilidad social empresarial. Teniendo por objetivo general: analizar el comportamiento del gobierno corporativo de las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia de Pichincha en Ecuador, en la creación y aplicación de estrategias de gestión relacionadas con la responsabilidad social empresarial. Para lograr este objetivo se diseñaron los siguientes objetivos específicos:

- Indagar en la literatura sobre las principales teorías, evolución y conceptos asociados a la responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo.

- Establecer las relaciones entre el gobierno corporativo, estrategias de gestión y la responsabilidad social empresarial.
- Identificar el comportamiento del gobierno corporativo en el desarrollo de estrategias de responsabilidad social en las empresas objeto de estudio.
- Investigar si existen barreras que limiten la implementación estrategias de gestión que incluya la responsabilidad social empresarial.

La investigación se expone en cuatro capítulos, el primero desarrolla el marco teórico donde se analizan los principales hitos que marcaron la evolución de la responsabilidad social y que contribuyeron a su conceptualización. Se toman como ejes transversales los grupos de interés y el gobierno corporativo, siguiendo la línea base de los estudios empíricos y se identifican las categorías que los integran. Luego se describe el sector de bebidas no alcohólicas, en particular en Ecuador y sus tendencias asociadas al tema.

En el segundo capítulo, se describen los diferentes métodos y herramientas de investigación utilizados de tipo mixto, para alcanzar los objetivos propuestos. En el estudio median los métodos análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico, para explicar la evolución teórica y empírica de la temática, así como identificar sus conceptos y categorías clave, e interpretar los resultados de las herramientas aplicadas. En tanto, se aplicaron encuestas, entrevistas, análisis de documentación, que proporcionaron información que fue procesada con softwares profesionales como el SPSS 25 y Atlasti 22 y triangulada con el resto de los métodos aplicados.

En el tercer capítulo, se revelan los resultados producto de la contrastación de los análisis teóricos y empíricos. Se identifican en este apartado, los elementos que caracterizan al gobierno corporativo en torno a la responsabilidad social empresarial en los negocios objeto de estudio y se realiza un análisis crítico y discusión de resultados.

Por último, en el cuarto capítulo a la luz de los hallazgos encontrados se realizan las

conclusiones, recomendaciones, limitaciones y se plantea nuevas líneas de investigación.

1. Marco Teórico

1.1. La responsabilidad social empresarial

1.1.1 Evolución

En el contexto actual empresarial, la responsabilidad social ha tomado relevancia como un elemento clave en la creación de valor de las empresas y como instrumento de gestión en el marco de la sostenibilidad. La concepción y alcance de la responsabilidad social empresarial, ha variado a lo largo del tiempo a partir de la visión de la empresa en el desarrollo de la sociedad.

Se reconocen cuatro etapas en la evolución de la RSE, el nacimiento y conceptualización comprendido entre 1953-1975, la proliferación de definiciones y modelos de RSE hasta 1990, la vinculación con los grupos de interés hasta el 2000 y por último la etapa de inclusión de nuevos actores hasta la actualidad (Raufflet, Lozano, Barrera, & García de la Torre, 2012)

Sus primeros conceptos modernos, datan de los años 1950's, con un enfoque marcado hacia la ética empresarial y la normalización (Amato, 2021; Cohen y Werbin, 2021). El cuestionamiento del rol de las empresas y de sus productos en el contexto social, en particular el impacto de las decisiones gerenciales desde el ámbito moral condujo a un primer acercamiento con matices filantrópicos. Al incrementarse la importancia de la esfera empresarial en la vida cotidiana de todos los individuos se eleva de igual modo, su responsabilidad para con estos, tanto dentro como fuera de la organización. (Bowen, 1953; Drucker, 1954; Frederick, 1960; Heald, 1957)

En la década de los 60's, la percepción de los problemas sociales y el reconocimiento de la empresa como actor activo de las dinámicas socioeconómicas, permitió que se produjera

un mayor desarrollo del tema. Autores como (Walton, 1967; Frederick, 1960; Davis, 1973); introdujeron análisis que permitieron incrementar la consciencia social de las empresas más allá de sus resultados financieros y operacionales, aunque tal como denota Lee (2008), el desempeño social no se analiza a la par económica. (Cohen & Werbin, 2021)

Los años 1970's, se definieron en el aspecto económico por el desarrollo de las teorías neoclásicas, lo que conllevó al afianzamiento de postulados que limitan la concepción de la empresa como ente económico y restringen su análisis a este ámbito. Esto supuso la delimitación sesgada y fragmentada de los roles del Estado y del sector empresarial, derivándose en los primeros, las políticas y acciones de orden social tal como apunta Friedman (1970).

En este orden de ideas, se restringió la responsabilidad social al cumplimiento del marco legal y normativo, de un cierto manejo de una licencia social para operar y su capacidad de adaptación para satisfacer las necesidades sociales de su mercado. Es en este periodo donde se sentaron las bases para la demarcación de la responsabilidad social empresarial en el entorno público de la organización, a ello contribuyeron organizaciones como el Comité de Desarrollo Económico o autores como Preston y Post (1975); y Carroll (1979).

En los años 1980's, confluyen dos núcleos de pensamiento que inciden en el desarrollo del constructo de la responsabilidad social empresarial. Por una parte, siguiendo el hilo conductor del periodo anterior se trata de asociar desde lo teórico y lo empírico la rentabilidad inherente de las empresas que tenían un comportamiento socialmente responsable. Mientras que, por otra, intervinieron teorías relacionadas a los límites del crecimiento económico. Se incrementaron las presiones de organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil, en este escenario sale a la luz el tema ambiental. (Jones, 1980; Drucker, 1954).

Los períodos de los 1990's y los 2000's, se distinguen por la exposición de la contradicción entre el modelo de desarrollo neoclásico-ortodoxo y las diferentes teorías

heterodoxas asociadas a la sostenibilidad en el contexto del desarrollo. Retorna el entendimiento de la empresa como actor social dentro de un sistema abierto, que interactúa y es capaz de modificar su entorno, al tiempo que se modifica a sí mismo. En este ambiente se fortaleció la búsqueda de herramientas dentro de marcos teóricos que permitiesen integrar diferentes áreas del conocimiento: económico, social y ecológico. (Amato C. N., 2021)

Se desarrolla la teoría de los grupos de interés (Donaldson y Preston, 1995; Freeman, 1984), herramientas como la Triple Bottom Line (Elkington, 1994, 1997, 2004) que permitieron introducir en la gestión un balance más allá de los resultados financieros y económicos. El concepto de valor compartido de Porter y Kramer (2011, 2006), aportó desde la gestión a la discusión y análisis de la creación de valor por las sinergias entre individuos y organizaciones. El principal resultado del periodo fue la integración de conceptos y teorías en la búsqueda de un abordaje más integral. Aunque este camino, haya conducido también, a confusiones teórico-prácticas que sesgan las investigaciones sobre la temática. (Amato C. N., 2021).

Además, en el presente siglo surgen nuevos actores como son los organismos internacionales que incentivan la incorporación de las RSE en las actividades empresariales, mediante la generación de indicadores de medición y evaluación del desempeño económico, medioambiental y social de las empresas; posibilitan su monitoreo y promueven alcanzar certificaciones. Estos organismos son: ONU, BID, GRI, ISO 26.000, ISO 14.000, Instituto ETHOS, entre otros (Raufflet, Lozano, Barrera, & García de la Torre, 2012)

1.1.2 Enfoques y teorías

1.1.2.1 Enfoques. Hoy en día, las organizaciones se distinguen por diferentes modos de implementar la responsabilidad social empresarial. Algunos autores analizan el alcance de la relación entre empresa y sociedad a través de diversas teorías, es así como Jean Pascal Gond clasifica todas las teorías de RSE desde el punto de vista pluralista en cuatro enfoques: funcionalistas, sociopolíticos, de tipo cultural o constructivista (Gond, 2012),

Para Gond (2012), el enfoque funcionalista hace referencia a la creación de valor centrado en la regulación empresa/sociedad, existe un vínculo entre RSE y desempeño financiero (directores); comparten este enfoque Porter y Kramer (2011, 2006), quienes identifican a la RSE como estrategia de negocio que genera valor y mejora la competitividad. El enfoque sociopolítico, expone las relaciones de fuerza - poder, las lógicas de conflicto y la capacidad de los actores sociales de influir en las empresas y hacerles tomar en cuenta sus reivindicaciones sociales, étnicas y/o ambientales (sindicatos y empleados). (Gond, 2012)

Mientras que el enfoque culturalista, destaca el producto cultural como el de compartir valores y normas sociales; reflejando las relaciones deseables entre empresa y sociedad (RSE), el enfoque constructivista se refiere a lo sociocognitivo, que da cuenta de la construcción recíproca entre empresa y sociedad a través de un proceso de encuadre recíproco de identidades, sistemas de valores y cuestiones sociales, construcción de herramientas, conceptos, dispositivos y sistemas de medición que permitan la existencia concreta del concepto de RSE. (Gond, 2012), (p. 33-39).

Los dos primeros enfoques tienen una tendencia objetivista y los sucesivos una subjetivista. Sin embargo, existen autores como Garriga y Melé (2004) que conciben esta relación dentro de cuatro teorías: instrumentales, políticas, integradores y éticos.

1.1.2.2 Teorías. Las empresas que en el marco de su gestión se caracterizan por tener una concepción más asociada a la visión neoclásica, se considera instrumental, porque el factor económico da sentido a la toma de decisiones; el accionar de la responsabilidad social, se circunscribe a la adaptación al mercado y la búsqueda de ventajas competitivas. Se maneja dentro del ámbito público corporativo por medio de la rendición de cuentas, soportado en la gestión de riesgos.

(Garriga & Melé, 2013). Comprenden a la RSE como una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos económicos, y creación de riqueza para el accionista, lograr ventajas competitivas y marketing con causa. (Garriga & Melé, 2004).

Las teorías instrumentales fueron impulsadas por varios autores, desde la década de los 70's, entre los que podemos mencionar, según Alvarado (2007) a Friedman; Hart; Linz; Jensen; Prahalad y Hammond; Porter y Kramer; Hart y Christensen; McWilliams van Fleet y Cory; Hoeffler y Keller; Lafferty y Goldsmith; Waldman, Siegel y Javidan; Sen; y Bhattacharya y Korschun, en teorías como: la agencia (directivos-agentes), liderazgo estratégico, así como visión de los recursos y capacidades y visión estratégica de la firma. Estos autores entienden a la empresa como un medio para generar riqueza y sus actividades sociales persiguen resultados económicos porque esa es su única responsabilidad. Se comprometen a un comportamiento ético y responsable solamente en la medida que la empresa consiga ventajas competitivas. Se impulsa la rendición de cuentas, la gestión de riesgos y la sostenibilidad. Y, por lo tanto, se prioriza la dimensión económica.

En tanto, las empresas que asumen una orientación sociopolítica se manejan en el ámbito de la ciudadanía y el constitucionalismo corporativo. Sus supuestos se basan en el estatus de poder que tiene el sector empresarial y algunas empresas en particular en la sociedad. Esto conduce al manejo de la responsabilidad social dentro del marco del contrato social y moviéndose en la esfera política en su gestión (Garriga & Melé, 2004).

Las teorías políticas fueron promovidas por Davis (1973); y otros como Donaldson y Dunfee; Watson, Shepard y Stephens; Andriof y McIntosh; Wood y Lodgson; Caldwell y Karri; y Malan, quienes respaldaron teorías como la del servidor, integradora del contrato social y ciudadanía corporativa (Alvarado, 2007). Los autores de esta teoría centran su análisis en el poder de las empresas en la sociedad, así como en el manejo responsable del poder en el campo político.

De acuerdo con Garriga y Melé (2004), cuando se procura atender las demandas de sus grupos de interés, ganando legitimidad social se opta por un enfoque integrador, con el propósito de incrementar el desempeño social corporativo. Mientras que, dentro del enfoque ético, la ética aplicada, se sustenta en los derechos humanos, el desarrollo sostenible, la democracia corporativa y el bien común acoplada a la teoría de los grupos de interés. El fin último de la empresa incluye mejorar la sociedad.

Las teorías integradoras fueron defendidas por Sethi; Ackerman; Jones; Vogel; Wartick y Mahon; Preston y Post; Carroll; Mitchell, Agle y Wood; Rowley; Wartick y Cochram; Wood; Swanson; Kochan y Rubinstein; Moir; Baron; Blowfield; y Asher y Mahoney, en base a teorías como: teoría institucional, teoría de los grupos de interés, teoría de la respuesta social corporativa, teoría de la firma, teoría de la propiedad y teoría del desempeño social corporativo (Alvarado, 2007). Las teorías integradoras procuran dar respuesta a las demandas sociales y expectativas de los stakeholders, integrándoles en la toma de decisiones. Se pretende obtener legitimidad social, mayor aceptación y ganar prestigio social. Se examina la gestión de asuntos sociales, principio de responsabilidad pública, gestión de los grupos de interés y la acción social corporativa.

Por otro lado, las teorías éticas fueron estudiadas por Freeman; Kaku; Argandoña; Freeman y Reed; Carroll; Donaldson y Davis; Donaldson y Preston; Gladwin y Kennelly; Arjoon; Byrne y Polonsky; Alford y Naughton; Melé; Logsdon y Wood; Wellford; Phillips, Freeman y Wicks; Freeman, Wicks y Parmar; Wettstein y Waddock; Bhaskaran, Polonsky, Cary y Fernández ,mediante las teorías como: ética aplicada a la empresa, teoría de los grupos de interés, teoría de la propiedad, democracia corporativa, teoría integradora del contrato social, derechos humanos, ciudadanía corporativa, teoría del desarrollo sostenible, teoría del bien común y teoría de la virtud (Alvarado, 2007). Los defensores de estas teorías basan su

estudio en la responsabilidad ética de la empresa con la sociedad. Se apoyan en principios de lo que se debe y no se debe hacer, con el fin de aportar a una mejor sociedad.

Mientras que para otros como Amato (2021), la responsabilidad social empresarial puede vincularse con la sostenibilidad o con la gestión y acción voluntaria. En este sentido la RSE y la sostenibilidad tienen una relación muy cercana, sin embargo, hay diferencias, porque la sostenibilidad implica no solo a las empresas sino también a los individuos, organizaciones, gobiernos etc. La RSE involucra una actitud responsable por los impactos de la empresa en la sociedad, mientras que, la sostenibilidad implica el impacto en las esferas sociales, económicas y ambientales. Empero existe más una complementariedad que diferencias, porque las empresas pueden contribuir a la sostenibilidad siendo socialmente responsables en las dimensiones económica, social y ambiental. En definitiva, la RSE es uno de los medios y la sostenibilidad es el fin para alcanzar una convivencia armónica y responsable con la sociedad. El desarrollo sustentable pretende ser un modelo, que da lugar al crecimiento económico para cubrir las necesidades en pro de la calidad de vida del planeta, y que a la vez procura conservar y proteger el medio ambiente en base a políticas de sostenibilidad. “La teoría integra aspectos de sostenibilidad de teorías previas de la empresa, proporcionando una visión completa de las obligaciones, relaciones y procesos que la empresa lleva a cabo. Se considera las tres dimensiones de la responsabilidad social: económica, social y medioambiental”

(Hernández y Sánchez, 2016, p. 112).

Estas tres dimensiones son explicadas por Gilli (2011):

La dimensión económica comprende la información acerca del impacto de la actividad de la organización sobre condiciones económicas de los grupos de interés y sobre el conjunto de la sociedad. Son considerados los recursos para la creación de valor. Los indicadores básicos están referidos a: desempeño económico, presencia en el mercado e impactos económicos indirectos.

La dimensión ambiental se refiere al impacto de las actividades en los sistemas naturales: el suelo, aire, energía y agua. Además, incluye el cumplimiento legal ambiental y otros gastos para el medio ambiente o los impactos de productos y servicios.

La dimensión social se relaciona con los impactos de las actividades de la organización en los sistemas sociales como: prácticas laborales y ética del trabajo, derechos humanos, desempeño social y responsabilidad sobre los productos (p. 108-110).

Estos tres ámbitos de la sostenibilidad, que son vitales en la gestión empresarial también son reconocidos en la teoría de los grupos de interés o stakeholders, la cual aparece como una necesidad de fortalecer la relación de la empresa con la sociedad (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Jones y Wicks, 1999; Clarkson, 1991). Establecer un vínculo entre grupos de interés y los objetivos empresariales, conlleva integrarlos a lo largo de todo el proceso de toma de decisiones gerenciales, desde el punto de partida mismo de la planificación estratégica.

Por tal razón autores como Freeman apuntan a la teoría de los grupos de interés o stakeholders como modo de relacionamiento con el entorno (Moreno et. al., 2010), este argumento fue examinado por Berle y Means; Barnard; Tawney, Kapp y Howell; y Pierson (Alvarado, 2007). Con el transcurso del tiempo otros investigadores como Adams; Austin; Boulding; Elbing; Galbraith; y Lodge se interesaron en la relación voluntaria de negocios-sociedad y responsabilidad social corporativa. Otras aportaciones teóricas fueron desarrolladas por Freeman; Hill y Jones; Donaldson y Preston; Mitchell y otros; Jones y Wicks; Frooman; Louma y Goodstein; y Clarkson, que han permitido la consolidación esta teoría (Alvarado, 2007).

La teoría de los stakeholders fue difundida con mayor impacto, por Richard Freeman en 1984 y publicada en su libro “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, donde se define a los stakeholders como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 1984, p. 46). Esta teoría constituye un nuevo paradigma empresarial cuya misión es mejorar la gestión estratégica de la organización, vinculando la teoría de los stakeholders con la planeación estratégica, a fin de incluir a sus grupos de interés en la misión, visión y toma de decisiones.

Según la teoría de los stakeholder Freeman (1984), como se citó en San-José y Retaloza, (2012), “considera que las organizaciones están compuestas por un conjunto de participantes, a los que denomina grupos de interés o stakeholders, y entre los que habitualmente se incluyen: accionistas, trabajadores, financiadores, proveedores, clientes, administradores, y sociedad en general” (p. 622). Los gerentes para la gestión estratégica primero deben entender los intereses de sus stakeholders para desarrollar objetivos comunes y estrategias de negocio que estos apoyen, lo cual permitiría el éxito empresarial a largo plazo. Los autores San José y Retaloza (2012) señalan, además, que:

La teoría plantea dos postulados: el primero hace referencia a que, el valor producido no se equipara con la renta, sino con la satisfacción de intereses, y puede ser de naturaleza material o inmaterial. El segundo se refiere a la capacidad interactiva en la creación de valor entre los satakeholders. Esta interacción será positiva y se basa en la búsqueda del interés de la otra parte, generando un flujo de valor ilimitado. (p. 624).

La Teoría de los Stakeholders pretende analizar la gestión empresarial e incorpora los intereses en torno a una organización, con desarrollos científicos de carácter normativo, instrumental y descriptivo (Jones y Wicks, 1999).

Freeman (1984) planteó cuatro áreas de investigación afines a la teoría de los stakeholders: teorías normativas, gobierno corporativo, responsabilidad social corporativa y gestión estratégica.

Donaldson y Preston (1995) presentan un modelo con tres dimensiones para explicar la teoría de los stakeholders: Descriptivo/empírico, instrumental y normativo.

Dimensión Descriptivo/empírico: Describe a la organización como una constelación de intereses competitivos que poseen valores intrínsecos. La teoría se utiliza para describir, y en ocasiones explicar características y comportamientos corporativos específicos. El aspecto descriptivo de la teoría refleja y explica el estado de cosas del pasado, presente y futuro de las empresas.

Dimensión instrumental: Establece un marco para examinar las conexiones, entre la práctica de la gestión y el logro de objetivos y diversas metas de desempeño corporativo (rentabilidad, crecimiento). Es decir, las relaciones entre la organización y sus stakeholders en la consecución de las metas empresariales desde una perspectiva estratégica ligada al capital y enfocada desde el marketing.

La dimensión normativa: Basada en las ideas de legitimidad de intereses de los grupos en los aspectos procedimentales y/o sustantivos de la corporación y que dichos intereses son de valor intrínseco. Esta teoría permite interpretar la función de la corporación, incluida la identificación de pautas morales o filosóficas para la operación y gestión de corporaciones.

Aunque las dimensiones descriptiva e instrumental son aspectos significativos de la teoría de los stakeholders, su base fundamental es normativa. (p. 66-67, 70-72).

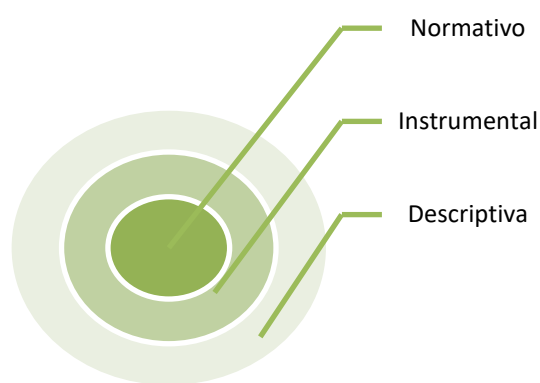
En la teoría de las partes interesadas de acuerdo con Donaldson y Preston (1995), se revela que las dimensiones están anidadas dentro de otras, como sugiere la Figura 1. En el caparazón externo aparece el aspecto descriptivo que explica las relaciones de la organización

en el mundo externo. Esta precisión descriptiva de la teoría se sustenta en el segundo nivel que es su valor instrumental y predictivo, sin embargo, el núcleo central de la teoría es normativo.

Respecto a la dimensión descriptiva, Brenner y Cochran (1991), señalan que tiene dos propósitos: primero describir cómo operan las empresas y segundo ayudar a predecir el comportamiento de la organización.

Figura 1.

Tres Aspectos o Dimensiones de la Teoría de los Stakeholders



Fuente: Adaptado de *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications* (p. 74), por Donaldson y L. Preston, 1995, *Academy of Management Review*, 20(1).

En la dimensión instrumental la teoría de los interesados es más gerencial, “no describe simplemente situaciones existentes o predice relaciones de causa-efecto; también recomienda actitudes, estructuras y prácticas que, en conjunto, constituyen la gestión de los interesados” (Donaldson y Preston, 1995, p. 67). Se unen fines y medios y se busca explicar la relación entre responsabilidad social empresarial y el desempeño financiero como crecimiento, estabilidad y beneficios empresariales.

Evan y Freeman (1988) señalan que la teoría de las partes interesadas sobre bases normativas significa su poder para satisfacer los derechos morales de los individuos. Según Jawahar y McLaughlin (2001), como se citó en Rivera Rodríguez y Malaver Rojas (2011) “uno de los principios centrales de la dimensión normativa es que las empresas deben atender los intereses de todos sus stakeholders no solo de sus accionistas” (p. 26). La dimensión normativa

está asociada al valor que se da a los intangibles. De acuerdo con Rivera Rodríguez y Malaver Rojas (2011):

La dimensión normativa se fundamenta en una visión institucional de la organización definida como un escenario de múltiples intereses competitivos, y a veces conflictivos, en un espacio social en el que los stakeholders juegan en diferentes posiciones de poder, y en el cual la sustentabilidad organizacional depende de pactos (trade-offs) y arreglos cooperativos específicos. (p. 26).

Finalizan su análisis Donaldson y Preston (1995) indicando que:

La teoría de los stakeholders va más allá de la observación puramente descriptiva de que las organizaciones tienen partes interesadas, y la noción de que la gestión de las partes interesadas contribuye al desempeño económico exitoso (instrumental), sin embargo, la justificación última de la teoría de los interesados se encuentra en su base normativa. (p. 87-88).

Desde el enfoque de Clarkson (1991), afirman que existe una conexión explícita entre las tres dimensiones y concluyen que el modelo de gestión de los grupos de interés constituye un nuevo marco para "describir, evaluar y gestionar el desempeño social empresarial" (p. 349)

Las tres dimensiones son los rasgos que le caracteriza a la teoría de los stakeholders, aunque los tres enfoques son diferentes, sin embargo, se apoyan mutuamente, siendo la dimensión normativa la que sostiene a la teoría por la responsabilidad moral que incluye la empresa en la dirección y gestión de sus actividades.

La teoría de los stakeholders de acuerdo con estas tres dimensiones presenta a la organización participando solidariamente con sus stakeholders (relación entre organización y stakeholders), explica la naturaleza de las operaciones de la empresa para conocer el nivel de relevancia de los stakeholders en el logro de los objetivos empresariales y define conceptualmente a los stakeholders y su representación, mediante guías éticas y morales

consideradas en la gestión de las empresas. A las empresas y/o gerentes se les reconoce de acuerdo a la dimensión que priorizan sea la dimensión descriptiva/empírica, instrumental o normativa, de acuerdo a los objetivos que persiguen.

Por su parte Steurer (2006) menciona que:

La propuesta de Donaldson y Preston, no explica la totalidad de las relaciones de la empresa, al enfocarse simplemente en el análisis de la corporación y su relación con los stakeholders y propone tres dimensiones: corporativa, stakeholders y conceptual. La corporativa apunta a la forma de negociación de la empresa con sus stakeholders; la de stakeholders examina el grado de su influencia en la empresa y la dimensión conceptual investiga el modo como los conceptos de bien común o desarrollo sostenible se atan a la correlación negocios-stakeholders. (p. 56).

Advierte Svendsen (1998) que la capacidad de “equilibrar los intereses de todas las partes interesadas será una característica definitoria de las empresas exitosas. Las empresas que tienen un conjunto sólido de valores y que pueden comunicar sus objetivos de negocio mantendrán el apoyo de sus partes interesadas” (p. 188).

Desde esta perspectiva San José y Retaloza (2012) señalan que:

La empresa aparece como el resultado de la interrelación de todos esos grupos a lo largo del tiempo (proceso diacrónico). La Teoría de los stakeholders postula la figura de la dirección como la encargada de equilibrar la satisfacción de los intereses del conjunto de stakeholders. para resolver los posibles conflictos que pudieran surgir entre ellos. (p. 622-623).

La teoría de los stakeholders concibe la existencia de un contrato moral al interior de las empresas, porque en ellas se producen un conjunto de relaciones entre los grupos que tienen interés e influencia en las actividades y decisiones empresariales, este contrato va más allá del contrato legal, porque los interesados también tienen expectativas que deben ser atendidas.

Como manifestaba Freeman (1984) la gestión empresarial basada en los Stakeholders tiene una mayor utilidad como herramienta estratégica y modelo de negocio integrador y esto posibilita la creación de valor para todos los grupos.

La teoría de los stakeholders “permite la comprensión de la responsabilidad social de la empresa y el carácter ético de la misma” (Calvo, 2014 p. 221), el autor da un enfoque gerencial a la empresa para gestionar la responsabilidad con sus grupos de interés a través de un diálogo permanente a fin de conocer intereses, valores, expectativas que sean comunes y establecer estrategias que conduzcan a satisfacerlas, de esta manera se puede lograr la credibilidad, confianza legitimidad y sostenibilidad a largo plazo.

Los intereses de los stakeholders “pueden ser cualificados y existen tres tipos de intereses: particulares, grupales y universalizables o generalizables, de los cuales se debería adoptar los intereses universalizables como guía para la definición de sus estrategias de RSE” (González, 2007, p. 210).

Un stakeholder “no sólo será considerado como un afectado por la actividad empresarial sino como un interlocutor válido que posee poder tanto de carácter estratégico- instrumental como comunicativo, es decir es generador de entendimientos y consensos acerca de intereses universalizables” (González, 2007, p. 210).

Es así que los gerentes de las organizaciones se preocupan por las personas que tienen un interés en el negocio: clientes, empleados, accionistas, proveedores, etc. Los cuales interactúan de manera constante y dinámica.

Es fundamental identificar a sus stakeholders, así como el grado de importancia y participación dentro de la empresa, con el fin de propiciar un dialogo explicativo, consultivo, pues así en caso de conflicto de intereses entre ellos, la dirección manejará la ética discursiva o dialógica para establecer procesos de conciliación, consensos, negociación y decisión con la

finalidad de encontrar la mejor solución que beneficie a todos partícipes para lograr así su compromiso con la organización.

Para Habermas (2018), como se citó en González (2007), “Los diálogos deberán atender cuatro principios: principio de sinceridad de los interlocutores; principio de inclusión de todos los afectados; principio de reciprocidad entre los participantes y principio de simetría entre todos los intereses planteados” (p. 211).

Ser un stakeholder implica derechos y obligaciones. “Un stakeholder es poseedor de un interés en la decisión y acciones de la organización y exigir como derecho la consulta, información, participación en la toma de decisiones, y la aceptación de tal pertenencia conlleva obligaciones con la organización” (González, 2007, p. 218).

Dentro de los grupos de interés existe una distinción entre stakeholders primarios y secundarios. “Los primarios son aquellos que tienen una relación oficial, o contractual y todos los demás son clasificados como secundarios” (Carroll, 1993, p. 62). Coincidiendo con Clarkson (1995) reconoce estos dos tipos de stakeholders:

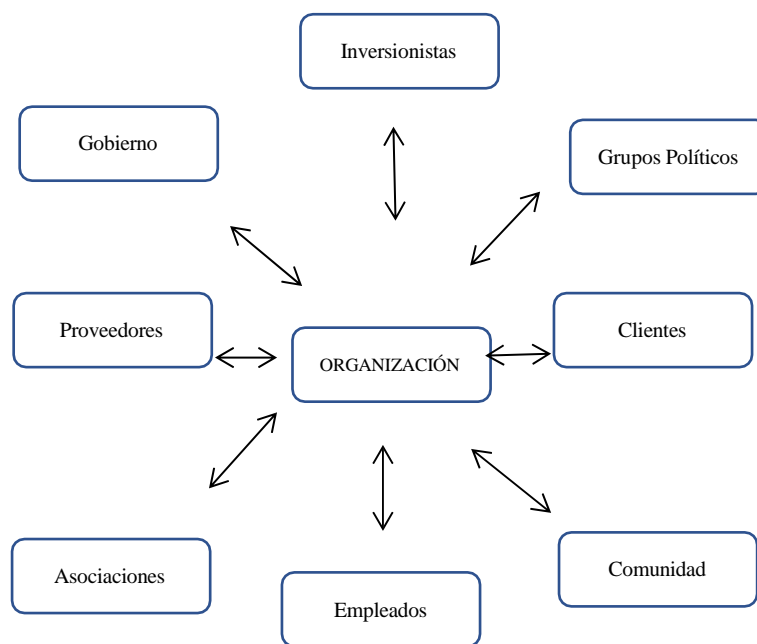
Los primarios son aquellos sin los cuales la organización no puede sobrevivir porque hay un alto grado de interdependencia y pueden generar graves problemas para que la organización pueda continuar, tales como: accionistas, inversionistas, empleados, clientes, proveedores, los gobiernos, las comunidades y los mercados. Los secundarios son aquellos que, aunque no tienen un impacto tan importante como los grupos primarios, pueden oponerse a las políticas o programas que una organización adopta para cumplir con sus responsabilidades, o para satisfacer las necesidades y expectativas de sus principales grupos de interesados entre ellos tenemos por ejemplo competidores, medios de comunicación. (p. 92,117).

Desde otra perspectiva dentro de una organización se puede identificar dos grupos de interés: los internos y externos. Los internos son grupos de personas que pertenecen a la

estructura interna de la empresa que tienen objetivos propios como accionistas, empleados, directivos. Los externos son aquellos que no pertenecen a la estructura interna de la empresa como los clientes, proveedores, entidades financieras, sindicatos, comunidad local, organizaciones sociales, etc. Todos los grupos de interés que participan en una empresa lo hacen para obtener beneficios, pero sin priorizar los intereses de unos sobre los otros, por lo tanto, existe una relación de igualdad con todos los stakeholders, así lo muestran (Donaldson y Preston, 1995) en la Figura 2, pues las flechas entre la empresa y sus partes interesadas van en ambas direcciones, siendo el directivo quien determine la prioridad concedida a cada stakeholder.

Figura 2.

Grupos de Interés de la Teoría los Stakeholders



Fuente: Adaptado de *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications* (p. 69), por Donaldson y L. Preston, 1995, *Academy of Management Review*, 20(1).

Exponen Mitchell y Wood (1997) un modelo en el cual “presentan relaciones dinámicas entre la organización y sus stakeholders, incluyendo el poder y la urgencia como componentes de las relaciones y desarrollando el concepto de legitimidad” (p. 854). Estos autores analizan

el poder (influencia de stakeholder en la empresa), la urgencia (tiempo atención de propuestas), y la legitimidad (de las relaciones: legal y moral), siendo los directivos los encargados de priorizar la atención de las demandas de sus stakeholders.

En esta misma línea la teoría de los stakeholders se fundamenta en las relaciones que desarrolla la compañía con sus grupos de interés en la creación de valor, que va más allá de los términos económicos, aumenta la calidad y produce una sensación de bienestar, utilizando como eje transversal los valores tanto humanos como corporativos. Para su consecución, el gobierno corporativo busca organizar todos los procesos, mecanismos, normas, u otros para dar respuesta a los stakeholders; enseña que se debe dar el mismo nivel de importancia a todos los implicados en el entorno de la empresa orientado a una RSE.

Subrayan Harrison y Freeman (1999) que la gestión de los stakeholders puede generar beneficios para la organización y llegar a convertirse en una ventaja competitiva, además, la información que proporcionan los stakeholders permite el desarrollo de nuevos productos y estrategias. Siempre que exista un compromiso con los principios, valores y estrategias, que juntamente con un liderazgo ético y métodos concretos, impulsen la creación de valor.

Para gestionar hacia los stakeholders enfatizan Fernández y Sanjuán (2012) que es necesario conocer sus intereses y que:

Los intereses de los stakeholders son de tipo material, político, de afiliación o pertenencia, relacionado con la información, simbólico e incluso espiritual. En lo material esta lo tangible y puede ser financiero (beneficios económicos, estabilidad laboral) y no financiero (entorno de trabajo seguro evitando riesgos laborales). Lo político tiene que ver con la distribución del poder y la influencia. En afiliación o pertenencia está la preocupación por los valores de la empresa y su alineación con la comunidad. La Información apunta a datos, resultados de investigaciones., transparencia informativa. Los intereses simbólicos están relacionados con la reputación e imagen.

Finalmente, los intereses de tipo metafísico o espiritual apuntan hacia el sentido de la vida, valores religiosos o filosóficos y a creencias. (p. 135-136)

La labor de los administradores es reconocer los diversos intereses de las partes interesadas para responder a ellos, a través del establecimiento de las estrategias que legitime la función de gestión y apoyo mutuo, es decir vincular la estrategia de la compañía con los intereses y aspiraciones de sus grupos de interés, conectando lo estratégico e instrumental con lo social y lo ético (ético-normativo). La finalidad es contar con una empresa más eficiente e innovadora, para ello el gobierno corporativo y la cultura organizacional constituyen piezas fundamentales por que influyen en el clima ético de una organización.

Si bien es cierto la teoría de los stakeholders nació con una inclinación de ser exclusivamente una teoría estratégica de gestión como planteo Freeman (1984), sin embargo, se ha propuesto la unión con las teorías éticas normativas para la gestionar la dimensión ética de la empresa; promoviendo la transparencia informativa y la relación dialógica participativa con los grupos de interés. Claro está, apoyados siempre por un buen gobierno corporativo que propicie la creación de códigos de ética o conducta que incorporen valores, normas y principios morales, pues constituyen un elemento de comunicación interna y externa.

La Teoría de los grupos de interés es una de las utilizadas para elaborar propuestas teóricas-prácticas relevantes y reales sobre la RSE y la ética empresarial.

Finalmente, la RSE como ya se ha mencionado es un compromiso voluntario de las empresas para gestionar estrategias que van más allá de las normas legales como contribución al mejoramiento social, económico, ambiental de sus grupos de interés y del entorno; las mismas están incorporadas por una gobernanza abierta como parte de su cultura organizacional y actividades operativas, promoviendo el diálogo permanente con sus grupos de interés para

conocer sus necesidades y aspiraciones, creando un clima organizacional idóneo que permita el desarrollo empresarial.

Existen varias propuestas teóricas sobre la RSE, pero ahora es necesario tender un puente que permita el acercamiento de la teoría a la práctica, es decir pasar del discurso a la aplicación en el ámbito económico, social y ecológico. El objetivo es utilizar la teoría de los stakeholders como una metodología para gestionar la actividad empresarial que permita evidenciar ese vínculo de la teoría con la práctica en lo referente a la inclusión (económica, social y política), cooperación (objetivos compartidos), participación y responsabilidad (interna y externa), y evaluarlas por medio de indicadores, cuyos resultados se dan a conocer a los grupos de interés mediante informes de sostenibilidad.

La presente investigación se cobija en estas teorías en especial en las integradoras, éticas y fundamentalmente en la teoría de los stakeholders, porque incluyen las demandas y expectativas de los grupos de interés en la toma de decisiones. Tal como manifiestan Garriga y Melé (2004) en Montañez G. y Gutiérrez S. (2015) “la empresa necesita de la presencia de estos para su existencia, continuidad y crecimiento” (p. 32). Pues la tarea de la dirección no solamente es defender los requerimientos económico-financieros de los accionistas sino también de sus grupos de interés alcanzando beneficios a largo plazo con una gestión empresarial que involucre a la dimensión descriptiva, instrumental y moral propuesta por Donaldson y Preston (1995).

1.1.3 Definición de Responsabilidad Social Empresarial

Existen múltiples definiciones de responsabilidad social empresarial, la mayoría apuntan a un modelo de gestión que asume un compromiso voluntario y ético de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando en aspectos sociales, medioambientales y procurando mejorar las relaciones con sus stakeholders.

Se considera como concepto guía de la responsabilidad social en el contexto

empresarial la definición dada por Medrano et. al. (2019):

Es un modelo de gestión que incluye un conjunto de responsabilidades de carácter social, económico, cultural y ambiental que deben tener las organizaciones e instituciones con los actores de su entorno, manteniendo el criterio de las sostenibilidad como principal indicador de desempeño, con aplicación de políticas, planes, programas y buenas prácticas que implican una mayor transparencia de la gestión organizacional, sin dejar de lado los intereses de los actores involucrados con el objetivo de la organización (p. 340).

Otra definición que contribuye a entender el significado de la RSE, es la de Acosta, Lobato, y Buñay (2018) quienes afirman que la RSE:

es la decisión expresa y voluntaria de una organización, ligada a su ética empresarial, de responsabilizarse por las actividades internas y externas de la compañía y el impacto legal, económico, social y ambiental que pueda ejercer hacia su entorno, con el fin de mejorarlo y afectar positivamente a los grupos de interés, como los proveedores, colaboradores, comunidad, consumidores y al Estado, logrando así, un beneficio económico y el realce de la imagen de la organización. (p. 110).

Es decir, la RSE es el compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible de sus colaboradores, sus familias, comunidades locales y la sociedad en general, procurando brindar una mejor calidad de vida.

Estas definiciones vinculan la RSE con la teoría de los grupos de interés porque las organizaciones gestionan sus operaciones de forma sostenible en las dimensiones económica, social y ambiental, reconociendo a su vez los intereses de los stakeholders con los que se relaciona, en un marco de respeto al ser humano, valores éticos, comunidad y medio ambiente.

En este contexto la RSE implica el compromiso que tienen las empresas de responder y rendir cuentas a sus partes interesadas y a la sociedad en general por los efectos de las políticas, prácticas, acciones y decisiones tomadas en la gestión empresarial. La RSE debe estar implícita en su gestión estratégica, ser parte de la cultura organizacional pues las acciones sociales, ambientales y éticas van más allá de la responsabilidad económica y legal.

La relación negocios y sociedad requiere que las empresas se desarrollen pero generando equidad entre sus intereses y preocupaciones de las partes interesadas, responsabilizándose y compensando por los impactos negativos especialmente al medio ambiente, bajo una gobernanza democrática, liderazgo responsable, comunicación eficaz y diálogo permanente con sus stakeholders, y crear valor compartido para lograr una mejor reputación, posicionamiento estratégico, crecimiento, rentabilidad, competitividad y desarrollo sostenible.

1.1.4 Una Mirada más allá de la Responsabilidad Social Empresarial Voluntaria.

Los inversores de hoy, al momento de colocar sus recursos optan por una filosofía de inversión sostenible y responsable que integren criterios ambientales, sociales y de buen gobierno corporativo, buscando generar impactos positivos, por ello se habla del acrónimo ESG (Environmental, Social, and Governance) o ASG(ambiente-social y gobernanza), dado a conocer a mediados del año 2000 en un informe del experto en inversiones de impacto Ivo Knoepfel, titulado "Who Cares Wins". En él, Knoepfel subrayó la importancia de considerar estos factores en el análisis financiero para evaluar los riesgos en los mercados de capitales y cuantificar el impacto social y ambiental, allanando el camino hacia una inversión responsable.

Al respecto (Martí, 2016) menciona que el concepto de ASG nace en el año 2005 como una propuesta diferente a la concepción filantrópica flexible y voluntaria de la responsabilidad social, para la administración de políticas que impulsen un compromiso real como parte de las estrategias de gestión de las organizaciones.

Los reportes ASG son herramientas de transparencia y de gestión de información, utilizadas por las organizaciones para comunicar a sus grupos de interés sobre los impactos financieros (económicos) y no financieros (ambientales, sociales, gobierno corporativo y ética) causados por sus operaciones diarias, estos informes están sujetos a auditorías a cargo de auditores externos quienes verifican los procedimientos de control interno para asegurar la calidad y confiabilidad de la información no financiera.

El propósito de ASG(ESG) es divulgar el accionar de la empresa mediante reportes confiables sobre los factores ambientales, sociales y de gobernanza, aspectos fundamentales para mantener la capacidad de generación de valor a largo plazo y la sostenibilidad de las empresas.

El factor ambiental ("A"), examina la forma como se mide el desempeño de una empresa con respecto al impacto ambiental, conservación de la biodiversidad, cambio climático, reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, gestión de residuos y recursos naturales, deforestación, economía circular entre otros. La finalidad de las empresas es contribuir a la protección del medio ambiente, así como reducir costos operativos, optimizar procesos y desarrollar nuevos productos y servicios.

En relación a los factores sociales("S") se evalúa el impacto de las actividades de la empresa y la relación que mantiene con sus diferentes grupos de interés en temas como: derechos humanos, relaciones laborales, condiciones de trabajo, salud y seguridad en el trabajo, igualdad de género, la diversidad, esto contribuye a atraer y retener talento humano, se analiza también el vínculo con sus proveedores y la responsabilidad hacia la comunidad.

Los factores de gobernanza ("G") apuntan a identificar la forma como se gobierna, se autogestiona, dirige y se supervisa una empresa, así como la asignación de funciones, transparencia, responsabilidad, cumplimiento de leyes, políticas, normas y procedimientos, ética en los negocios, cultura interna, gestión de riesgos, rendición de cuentas e independencia del nivel directivo; aspectos necesarios para evitar conflictos de intereses y garantizar la toma de decisiones responsables.

La integración adecuada de estos factores en la estructura de la empresa, en sus estrategias de inversión, modelo de gestión interna y gobernanza, no solo es un referente ético sino también estratégico con una visión proactiva, integrando objetivos sostenibles con sus objetivos comerciales o corporativos, propios de cada industria. Los factores ASG se utilizan cada vez más para evaluar la solidez financiera de una empresa y es un indicador de desempeño del gobierno corporativo, forjando una mayor rentabilidad para el accionista o socio y despertando interés en potenciales inversores responsables.

Paralelamente a ello, los inversionistas, consumidores y la sociedad en general basándose en los reportes financieros y no financieros tomarán decisiones de consumo y/o inversión y no solamente en el potencial económico que generan. La divulgación de estos datos aumenta la transparencia de la organización y a la vez permiten reducir riesgos (legales, regulatorios, reputacionales, ecoblanqueo -lavado de imagen verde, etc.) e identificar oportunidades, que influyen en la evaluación de una empresa y la conducen a un cambio social positivo.

Si bien algunos factores de ASG ya son parte de los modelos de gestión empresarial por estar directamente ligados a su actividad, como requerimientos legales, normativos y de responsabilidad social; la integración de los criterios ESG en los modelos de decisión de los inversores, obligan a las empresas financieras a solicitar con mayor frecuencia, la publicación de la información ESG, así como una adaptación a las nuevas normativas de *reporting* (CSRD, SEC, TCFD, ISSB,..) en donde se evidencie mayor control y responsabilidad en su accionar (Andreu, 2022).

En la conferencia de las Naciones Unidas sobre el cambio climático realizada en Escocia en noviembre de 2021, se creó el Consejo Internacional de Normas de Sostenibilidad (ISSB), cuya función es elaborar normas comunes de información sobre sostenibilidad, con el propósito de contar con normas unificadas que mantengan la misma rigurosidad que se exige para la información financiera, se adicionan además las metodologías como el Value Reporting Foundation, Carbon Disclosure Project, TCFD, GRI, entre otras.

Las empresas para implementar los criterios ASG como parte del buen gobierno corporativo, y de requerir fondos adicionales, pueden obtenerlos mediante la emisión de bonos verdes, bonos azules, bonos sociales, y financiamiento verde entre otros, dependiendo del proyecto. Pero con la condición de que dichos recursos serán invertidos únicamente en proyectos nuevos o existentes vinculados con temas socioambientales. Para la emisión de bonos es indispensable contar con la certificación de una institución calificada.

1.2 El Gobierno Corporativo desde la Responsabilidad Social Empresarial.

1.2.1 Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo es un pilar clave para incrementar la eficiencia y desarrollo empresarial a través del establecimiento de un mapa estratégico que fije los objetivos estratégicos sostenibles, estrategias de crecimiento, metas e indicadores de desempeño que permita evaluar la gestión empresarial. Es el encargado de establecer principios y normas para gestionar y controlar una organización, basado en cuatro principios fundamentales: transparencia, responsabilidad, igualdad e independencia.

Es así que la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (CONFECÁMARAS) ha definido al gobierno corporativo como:

El mapa de navegación de la empresa, y la brújula que le permite a directores propietarios, saber hasta dónde llegan sus responsabilidades y detectar fácilmente sus derechos para hacerlos efectivos. Y que la sostenibilidad, la competitividad y el valor agregado son tres condiciones fundamentales que sustentan la comprensión de lo que debe ser el gobierno corporativo de las empresas (Pizzolante, 2009, p. 104).

En tanto que, para Moreno, Uriarte y Topa (2010) el gobierno corporativo:

Es un conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, es decir de sus tres poderes: los accionistas, el consejo de dirección y la alta administración, un buen gobierno

corporativo provee los principios para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, y vigila la creación de valor y uso eficiente de los recursos (p. 37-38).

De los conceptos anteriores se puede advertir que el núcleo central de la gobernanza es el control, la transparencia, rendición de cuentas y la administración (Alejos, 2015; Pérez Sisa, 2021). En esta misma línea la OCDE (2016), expresa que el objetivo del gobierno corporativo es “facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios, contribuyendo al crecimiento más sólido y desarrollo de sociedades más inclusivas” (p. 7).

El gobierno corporativo es el responsable de revelar la información y rinde cuentas de sus acciones como el manejo transparente de los recursos, decisiones, cumplimiento de políticas y prácticas responsables, con miras a lograr la confianza y credibilidad de los stakeholders y la sociedad en general; evitando conflictos y crisis , fomentando la comunicación eficaz con sus grupos de interés, reconociendo sus derechos, motivando su cooperación y en fin generando valor para todos los involucrados.

El gobierno corporativo para cumplir con sus objetivos se apoya en la planificación estratégica como modelo de gestión, orientado a implementar y evaluar acciones para asegurar la eficacia y crecimiento sostenible en un contexto social y político. Para esto, utiliza cuatro funciones básicas de administración, que se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1.

Funciones de la Gerencia

Planear	Definición de metas, establecimiento de estrategias, desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades.
Organizar	Diseño de la estructura organizacional, determinación de tareas, asignación de funciones, líneas de mando, responsabilidad y toma de decisiones.
Dirigir	Dirigir y coordinar las actividades, motivar a los empleados, selección de canales de comunicación eficaces y resolución de conflictos.
Controlar	Vigilar o monitorear el desempeño de la organización, comparar el desempeño real con las metas establecidas para efectuar las correcciones si existiesen desviaciones significativas.

Fuente: Adaptado de Funciones de gerencia de Robbins y Judge (2009) (p. 6) Pearson Educación

Estas cuatro funciones permiten diseñar estrategias, asignación de tareas y responsabilidades, gestionar y controlar recursos humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnología para alcanzar los objetivos propuestos, con transparencia, con visión estratégica y responsabilidad con sus grupos de interés.

Los conocimientos, competencias, aptitudes y actitudes de quienes son delegados por los socios o accionistas para la administración de la empresa, y que al final determinarán en buena parte el éxito en la búsqueda del equilibrio entre los resultados de la actividad empresarial, la responsabilidad con sus stakeholders y cumplimiento de metas, se muestran en

Tabla 2:

Tabla 2.

Aptitudes de los Gerentes

Aptitudes técnicas	Capacidad y habilidad para aplicar el conocimiento o experiencia especializada.
Aptitudes humanas	Habilidad para trabajar en grupo o individualmente, entender y motivar a otras personas para facilitar la comunicación y delegación.
Aptitudes conceptuales	Capacidad para diagnosticar, analizar y evaluar problemas o situaciones complejas y desarrollar alternativas de solución, seleccionando la mejor.

Fuente: Adaptado de “Habilidades de un administrador eficaz”. Katz (1974) y Aptitudes Gerenciales Robbins y Judge (2009). (p.8) Pearson Educación

Adicional a las funciones y competencias que deben tener los administradores según Robbins y Judge (2009) citan a Mintzberg (1973), quien formula que “los gerentes desempeñan diez roles interrelacionados y se clasifican en 1) interpersonales 2) informativos, y 3) de toma de decisiones” (p. 6-7). Como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3.

Roles Gerenciales según Mintzberg

Rol	Descripción
Interpersonal	
Representante	Figura simbólica, ejecución de deberes rutinarios tanto legales como sociales.
Líder	Responsable de la motivación y dirección de los empleados, incluye, además contratar, capacitar y disciplinar a los empleados.
Enlace	Mantiene una red de contactos externos con fines de información
Informativo	
Vigilante	Obtiene información tanto interna como externa.
Difusor	Transmite información a los miembros de la organización
Vocero	Transmite información a los externos acerca de los planes, políticas, acciones y resultados de la organización.

Decisorio

Empresario	Busca oportunidades en la organización y en el entorno e inicia, supervisa proyectos nuevos buscando cambios que mejoren el desempeño en su organización.
Manejador de dificultades	Responsable de ejecutar acciones correctivas en respuesta a problemas significativos e inesperados.
Asignador de recursos	Responsables de aprobar y asignar recursos humanos, físicos y monetarios, de acuerdo a las necesidades de la organización.
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones de importancia.

Fuente: Adaptado de Roles Gerenciales de Mintzberg (1973) Prentice Hall

Los administradores además asumen el papel de líderes en una empresa. Para ejercer la función administrativa, es prioritario contar con un estilo de liderazgo, porque este condiciona su modo de dirección e influye en la consecución de las metas y objetivos organizacionales. Los principales estilos se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4.

Estilos de Liderazgo

Estilo	Características
Carismático	Posee un aura y capacidad de inspirar a los demás. Da una imagen de aplomo e inspira confianza, aborda analíticamente los problemas.
Autocrático	Impone sus decisiones utilizando sus posiciones; es análogo a la autoridad formal de un jefe en una organización jerárquica.
Democrático	Estimula la participación y compromiso del grupo en la toma de decisiones. Confía en su conocimiento y capacidad de persuasión que del poder de su posición jerárquica.
Visionario, Capacitador	Inspira con su visión de futuro, estimula la participación del grupo de manera delicada y afectuosa creando un espíritu de compromiso. Este estilo es muy cercano al líder ideal.
Manipulador	Administrador que se preocupa por operar el sistema interno, trata a los subordinados con indiferencia.

Profeta	Visionario, rompe moldes y concentra energías humanas.
Bárbaro	Dominador de la crisis, conquistador, gusto por ejercer autoridad.
Constructor y Explorador	El Primero gestiona la fabricación del producto. El segundo investiga lo nuevo y el mundo que vendrá.
Burócrata	Impone controles estrictos y rígidos, crucifica y exilia a los profetas. Merma la creatividad.
Sinergista	Ha asimilado estilos de liderazgo diferentes que la organización precisa a medida que recorre su ciclo vital.

Fuente: Adaptado de Estilos de Liderazgo. (Ficarra, 2013, p. 123).

No obstante, en la práctica no se utiliza un estilo puro, sino una mezcla de estilos y el líder aplica el estilo dependiendo de las circunstancias. Un buen líder siempre debe insistir en la práctica de valores para la ejecución de las actividades empresariales.

El liderazgo es el motor que mueve la gestión administrativa, da un nuevo rumbo a la labor del directivo, los líderes tienen la responsabilidad de buscar estrategias apropiadas para motivar, integrar y comprometer al personal con los objetivos de la organización, fortaleciendo la cultura y generado un clima armónico bajo un estilo de liderazgo idóneo basado en valores compartidos.

Para cumplir la tarea de dirección, los administradores elaboran la planificación estratégica de la organización, la cual es un sistema gerencial o herramienta de gestión que define el rumbo de la organización, mediante el establecimiento de metas y estrategias alineadas a la misión y visión, asignando recursos para la consecución objetivos estratégicos y metas, así como la obtención de ventajas competitivas a mediano y largo plazo. La preparación y puesta en marcha del plan estratégico es la actividad principal de la alta gerencia, orientado a implementar y evaluar acciones que permitan asegurar la eficacia y crecimiento sostenible en un contexto social y político.

Al respecto, “la principal responsabilidad de la alta gerencia es determinar las metas de

una organización, la estrategia y el diseño; adaptando así la organización a un entorno cambiante” (Kotter, 1982, p. 156). “Una meta organizacional es un estado deseado de los negocios que la organización pretende lograr” (Etzioni, 1964, p. 6). Agrega Daft (2011) que:

Una meta representa un resultado o punto final hacia el que deben dirigirse los esfuerzos organizacionales. Una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales. Las metas son la dirección hacia donde la organización quiere orientarse y las estrategias definen cómo llegar a dicho fin mediante la distribución de los recursos y actividades. Las metas y las estrategias influyen en la forma como debe diseñarse la organización, precisan también el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores. Las metas y las estrategias de una organización determinan el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. (p. 58).

La estrategia representa la piedra angular para la consecución de los objetivos organizacionales tal como la define Mintzberg (1997) “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p. 5) creando valor y ventajas competitivas (Méndez Álvarez, 2019). La RSE alineada con la estrategia de la empresa puede ser un fuerte motor de crecimiento sostenible y un valor añadido que conduce hacia la obtención de una ventaja competitiva (Moreno, Uriarte, & Topa, 2010).

El gobierno corporativo dentro de la planificación estratégica debe incluir estrategias asociadas con la RSE, las cuales son confeccionadas con la intervención de sus colaboradores, que incorporen los intereses de los stakeholders, bajo la guía de la alta dirección. Las estrategias no tienen que imponerse sino concientizarse, de esta manera se logra la participación de todos los interesados en la ejecución de las mismas.

La comunicación es esencial para la concreción de las estrategias, y rendición de

cuentas como eje de la transparencia. La comunicación es el puntal que transversaliza los procesos de la empresa. Desde donde se desprenden tanto las prácticas de divulgación de la empresa como las vías y modos de apropiación que determinan el comportamiento individual, grupal y organizacional (Chiavenato, 2009; Robbins & Judge, 2009).

La comunicación efectiva es el eje central para la gestión de la organización, porque permite mejorar los procesos comunicativos, la coordinación en el trabajo, perfeccionar los procesos productivos, comprometer a los empleados con los objetivos de la empresa, mejorar el desempeño de los trabajadores y logro de metas. Además, la comunicación integral posibilita la relación óptima con sus stakeholders tanto internos como externos; es necesario propiciar espacios de diálogo para proponer soluciones colectivas a problemas que se pueden presentar. Como complemento, genera un ambiente armonioso donde prima el respeto y la confianza, en consecuencia, se logra la integración organizacional. Para que la comunicación sea eficaz se requiere que la información que revele la organización sea de calidad, transparente y oportuna, para ello es recomendable utilizar tecnología avanzada para una mayor cobertura.

1.2.2 Cultura Organizacional

Mediante una buena comunicación se refuerza la cultura, a decir de Charry Córdor (2018), la cultura es el sistema nervioso central de la institución. “La cultura impulsa a la organización hacia acciones y resultados. Guía cómo piensan, actúan y sienten los empleados. Es el sistema operativo de la empresa, el ADN organizacional” (Reid & Hubbell, 2005, p. 1). El gobierno corporativo es el actor principal en el desarrollo de una cultura organizacional innovadora, los directivos son los encargados de crear las condiciones para contar con un ambiente adecuado con miras a alcanzar eficiencia y eficacia en sus operaciones y procesos para lograr los objetivos organizacionales.

Una cultura fuerte y sólida incide en la aplicación de las estrategias, porque depende de la comunicación, grado de compromiso, confianza, sentido de pertenencia de sus colaboradores para que lleven a cabo con eficiencia las estrategias impulsadas por el gobierno corporativo.

La cultura es un elemento crucial para el cumplimiento de las estrategias, de este modo la estrategia va de la mano con la cultura.

De tal suerte que, “el objetivo de forjar una cultura es crear un clima laboral y un estilo operativo que movilice la energía y la conducta del personal para una ejecución competente de la estrategia” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, p. 392). Es así que para Yopan, Palmero, y Mejía (2020) “la cultura es considerada como uno de los activos o recursos intangibles más importantes de las organizaciones, como el núcleo central de su capital intelectual” (p. 264).

La cultura organizacional implica un sistema de los valores, significados, principios, normas, creencias, procedimientos, prácticas, conductas, costumbres, historias y símbolos compartidos por los miembros de una organización. La cultura es un factor clave que une, sostiene e identifica a una organización, fomenta el sentido de pertenencia, compromiso y motiva a incrementar la competitividad y eficiencia laboral, mediante una gestión eficaz con miras a conseguir una ventaja competitiva en un marco de responsabilidad social y ambiental. En si la cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización (Robbins, & Judge ,2009).

Coincide Charry Condor (2018), al señalar que la cultura es utilizada como un instrumento para incrementar el compromiso organizacional y de los grupos de interés de manera general. Para este fin Castaño (2011) plantea que se utilicen los espacios formales e informales para lograr la integración organizacional. Propone Pedroza y Sánchez (2005), que “la nueva cultura empresarial debe basarse, o al menos tener presente, cinco valores fundamentales: calidad, confianza, unidad, solidaridad y visión de largo plazo” (p. 22).

La cultura va de la mano de la ética e influye en el compromiso y la fidelidad de los grupos de interés, le aporta identidad propia a la empresa, lo que puede, bien gestionada, ser una ventaja competitiva. La cultura es la que permite implementar las estrategias del negocio

mediante conductas formalizadas integradas al individuo y tiene influencia directa en el clima laboral (Reid & Hubbell, 2005; Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012). Para su construcción y reforzamiento, se entretajan la comunicación, los ritos, los símbolos, los estilos de liderazgo, las prácticas, la observación, la participación y el relacionamiento continuado. (Montañez Moya & Gutiérrez Olvera, 2015)

Una cultura fuerte es un recurso valioso, pues los valores están difundidos y enraizados entre sus miembros mediante un liderazgo efectivo, que invite a descubrir, transformar, potencie la creatividad y participación activa de los miembros de la organización, de esta manera tanto los objetivos de los empleados como de la administración van en la misma dirección convirtiéndose en empresas sostenibles.

Para que la cultura empresarial coadyuve a impulsar la RSE es necesario contar con un código de conducta como componente básico de RSE, con el fin de lograr el compromiso de todos los miembros de la organización. Por consiguiente una de las estrategias de los administradores para gestionar la RSE es a través del establecimiento de un código de ética. Según Deloitte (2014):

Un código de ética es la base de la cultura organizacional y plasma en su centro el conjunto de valores, normas y principios a ser adoptados como cultura de negocio, implantando una filosofía y una visión de trabajo que adicionalmente genere armonía entre accionistas, directivos, colaboradores y terceros, involucrados en la organización. (p. 1).

En esta misma línea, el clima organizacional es el reflejo de la cultura organizacional y es un factor determinante en las relaciones interpersonales, desempeño laboral, motivación y satisfacción de los colaboradores. Es así que “el clima, junto con la cultura y el desarrollo organizacional forman un sistema interdependiente altamente dinámico, donde la estructura, el funcionamiento y el comportamiento individual son elementos determinantes en su desarrollo” (Segredo y otros, 2017, p. 95). En opinión de Chiavenato (2011).

El clima laboral “es la atmósfera psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de la organización”. (Torres Rodríguez, Lamenta Pistillo, & Hamidian Fernández, 2018, p. 170).

Por consiguiente “Los aspectos que influyen en el clima organizacional son: la comunicación interna, el reconocimiento, las relaciones interpersonales, el entorno físico, el compromiso, la toma de decisiones y la adaptación al cambio” (Navarro, Arévalo, & Suárez, 2017, p. 9). Aún más “algunas organizaciones tratan de obtener una ventaja competitiva a través de la creación de un ambiente de trabajo positivo y ético” (Robbins & Judge, 2009, p. 25).

En síntesis, el clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas por los empleados, producto de sus experiencias laborales e interacciones personales en su entorno laboral, que inciden en su comportamiento, compromiso, eficiencia, desempeño y productividad. El clima organizacional va de la mano con la satisfacción laboral. En este marco el compromiso de la dirección es fortalecer un ambiente de trabajo favorable mediante la motivación permanente, para estimular la lealtad, confianza, de sus colaboradores. Un clima favorable depende de factores como la identidad, la cultura, estilo de liderazgo y las estrategias que se apliquen; factores que repercuten en el logro de metas y objetivos y desarrollo empresarial.

Por esta razón hoy en día el clima organizacional se asocia con la gestión y se mide con indicadores al igual que la RSE. Para este fin se sirven de diferentes herramientas como instrumentos de gestión y evaluación para el gobierno corporativo.

1.3 Herramientas, parámetros e indicadores de gestión de la responsabilidad social empresarial.

Las herramientas de gestión y evaluación de la RSE son utilizadas a nivel mundial debido a “exigencias de organismos internacionales mediante la creación de principios y normas nacionales e internacionales para motivar a las empresas a incorporar aspectos sociales, sustentabilidad y de relaciones con grupos de interés en su modelo de negocios” (Camacho, Portales & García, 2012, p. 44), estas herramientas se exponen en la tabla 5.

Tabla 5.

Herramientas de Gestión de la RSE

Herramientas	Definición	Iniciativas
Principios	“Guías que indican prácticas o conductas aceptables o inaceptables”. Relacionados con los problemas sociales, ecológicos y económicos	Organización de las Naciones Unidas (ONU): Pacto Mundial. Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Principios (CERES) Coalición de Economías Ambientalmente Responsables.
Instrumentos	lineamientos de aspectos a considerar al reportar o implementar medidas de RSE ayudan a entender los principios propuestos por el Pacto Mundial, señalando las bases de medición y aspectos a abordar en los	Global Reporting Initiative (GRI). Parámetros o Estándares de Aseguramiento. AA1000.

reportes de sustentabilidad,
balance social y acciones de RSE
de las organizaciones.

Indicadores Herramientas de medición, Ethos
monitoreo y evaluación de las SA8000
estrategias de gestión de la RSE Norma Mexicana de
de las organizaciones. Otorgan Responsabilidad Social (IMNC)
certificaciones por parte de Balanced ScoreCard (BSC).
terceros.

Fuente: basado en Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility (p. 90) por Waddock, 2008, *Academy of Management Executive* 22(3) y *Responsabilidad Social Empresarial* (p. 46) por Raufflet, Lozano, Barrera, y García (Eds.). 2012, Pearson.

Por otra parte, se muestran en la Tabla 6, algunos parámetros que desde el ámbito empresarial sirven de soporte como indicadores de gestión para medir la responsabilidad social, que tiene por norma de implementación la acción voluntaria de las empresas a su adhesión. La medición es una tarea determinante para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 6.

Evaluación de la RSE

Responsable	Enfoques o Parámetros
ONU: Pacto Mundial	10 principios divididos en cuatro áreas: derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y anticorrupción.
OCDE	Transparencia en la gestión empresarial. Promueve el combate a la corrupción, la protección de los intereses de los consumidores, uso responsable de

la ciencia y tecnología, la competencia justa y el cumplimiento de las leyes.

CERES	Sus 10 principios enfocados principalmente con el ambiente
GRI	Medición de desempeño considerando tres aspectos: Económico, ambiental y social. Elaboración de reportes sobre sustentabilidad.
AA1000 Certificable	Provee de instrumentos y estándares efectivos para el aseguramiento y la responsabilidad empresarial. Promover la rendición de cuentas a través de reportes oportunos y confiables relacionados con el desempeño de la compañía.
ISO 26000	Proporciona una guía sobre aspectos como: alcance, definiciones, Principios y reconocimiento de RSE y compromiso de los grupos de interés, recomendaciones sobre aspectos fundamentales de la RSE.
ETHOS Certificable	Indicadores para evaluar el compromiso con la RSE y el desarrollo sustentable, uso de un cuestionario para evaluar la gestión en aspectos como: Valores y transparencia, gobernanza, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores y clientes, comunidad, gobierno y sociedad.
SA8000 Certificable	Promueven mejores condiciones laborales como: Justicia social, derecho de los trabajadores.
Norma Mexicana de Responsabilidad	Promueve uso de un enfoque de un sistema de gestión y mejora continua que integra: Valores éticos, beneficio mutuo con los grupos de interés,

liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos.

Balanced Scorecard

Combina varios indicadores de efectividad en cuatro categorías: desempeño financiero, servicio al cliente, procesos de negocios internos, aprendizaje y crecimiento de la organización.

Fuente: Adaptado de Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación teórica (p.115-126) por Portales, García-de-la-Torre, Camacho Ruelas, y Arandia Pérez, 2009, *Administración y organizaciones*. Vol. 12 Núm. 23 Dic y *Responsabilidad Social Empresarial* (p. 53) por Raufflet, Lozano, Barrera, y García (Eds.) 2012, Pearson.

Se ha incorporado como enfoque de medición el balanced scorecard definiéndose como la combinación de varios indicadores de efectividad integrados en una sola estructura, lo cual permite un equilibrio entre las medidas financieras tradicionales y las operativas relacionadas con los factores críticos de éxito de una empresa (Kaplan & Norton, 1992).

Todas estas herramientas de gestión y evaluación “ayudan a diagnosticar, acompañar, medir y rendir cuentas de las acciones que realiza la empresa en materia de RSE, aunque no sustituyen al sistema de gestión, pero favorecen su funcionamiento” (Camacho, Portales & García, 2012, p. 56). “Con estas herramientas se pretende medir y certificar a las empresas con parámetros que trascienden la cuestión de la transparencia y el buen gobierno corporativo, al incorporar indicadores de acción social, solidaridad, respeto, defensa medioambiental y conducta ética” (Brito, 2007, p. 197). Estos indicadores deben cumplir tres requisitos: ser fiables, comparables y tener validez (Campos & Fernández, 2015)

Por consiguiente, los indicadores en materia de RSE deben ser comunicados al público interno y externo y se lo suele realizar mediante una herramienta conocida como Balance Social, que:

Es un sistema de información empresarial hacia la sociedad, es un instrumento de política empresarial moderna, consiste básicamente en la reunión y sistematización de la

información del área social, es un documento que cuantifica los datos mediante el uso de indicadores que evidencian la RSE y el compromiso de la empresa para con la sociedad. (Asencio-Gallardo, 2015, p. 90).

En líneas generales con la aplicación de estas herramientas e indicadores se puede evaluar la conducta o comportamiento de las empresas frente a sus stakeholders en materia social, económica y del medio ambiente. Se da a conocer mediante informes o memorias los efectos de las decisiones, acciones, cumplimiento de leyes y normas y en sí la gestión empresarial por parte del gobierno corporativo. El uso de indicadores como medio de autoevaluación ayuda a las empresas a identificar las buenas prácticas implementadas y ejecutadas, y a su vez a detectar los indicadores que no se están cumpliendo con el fin de establecer planes de acción con estrategias, acciones, normas, políticas que ayuden a la mejora continua y al desarrollo sostenible de la organización.

1.4 Industrias de Bebidas no Alcohólicas en Ecuador

El sector de alimentos y bebidas pertenece a la industria manufacturera, conformada por microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas; este sector es uno de los que más contribuye al desarrollo económico y social del Ecuador , pues aportó en el año 2020 con el 6,6% al Producto Interno Bruto (PIB) , y representó el 45% de la actividad manufacturera no petrolera, del cual el 6% corresponde a la actividad de bebidas, según datos del Banco Central del Ecuador (Mucho mejor en Ecuador, 2022), el sector de alimentos y bebidas está en constante crecimiento, esto se refleja en el total de ventas en 2021 que representó el 42,8% de los ingresos generados en el país (Mucho mejor en Ecuador, 2022).

En cuanto a su apoyo en la generación de empleo se destaca que 5 de cada 10 empleos provienen de este sector, además 1 de cada 10 empresas pertenece a la actividad de alimentos. En relación a su cooperación al presupuesto general del estado, el Servicio de Rentas Internas

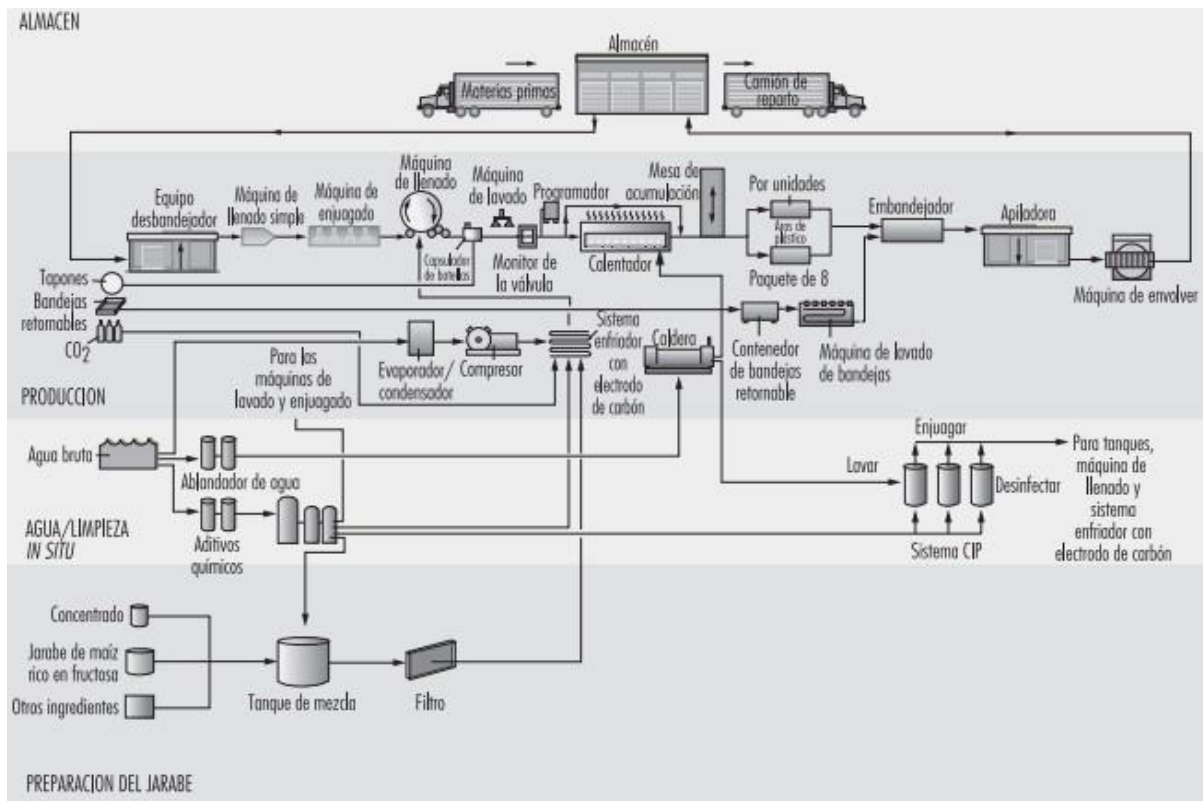
(SRI) registró en 2021 ingresos por USD 9.934 millones de dólares (Mucho mejor en Ecuador, 2022).

Dentro de este sector se encuentra la actividad de bebidas sin alcohol, estas industrias se dedican a la fabricación de jarabes de bebidas refrescantes, agua y zumos de frutas. Se incluyen los procesos de envasado, ya sea embotellado, enlatado o en cajas. En esta rama, también se circunscriben las industrias del té y el café, lo que les aporta una amplia diversidad a sus procesos de producción. A pesar de esto, el capital humano sigue una pauta similar en la cadena de creación de valor.

En la fase de la elaboración del producto existe mayor estandarización y automatización, el personal es semicualificado, con apoyo técnico calificado. Sin embargo, en las pequeñas y medianas empresas conocidas como pymes los procesos de producción se caracterizan por el uso intensivo de la mano de obra, poca aplicación de tecnología, baja división de trabajo, reducido capital, baja productividad, mínima capacidad de ahorro y limitado uso de los servicios financieros y no financieros (INEC, 2007). La cultura organizacional de las empresas de bebidas no alcohólicas responde a ciertos requisitos de gestión asociados al producto para cada mercado, desarrollándose la formación y la capacitación en los puestos de trabajo. La distribución de los productos lo realizan transportistas mayoristas, aunque también en el caso de las bebidas refrescantes se entregan directamente al mercado minorista. El ciclo de producción de las bebidas sin alcohol se aprecia en la figura 3.

Figura 3.

Ciclo de la producción.



Fuente: Colón (1996).

La clasificación para la producción o elaboración de bebidas no alcohólicas ha sido asignada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) con el código C11, de allí se desprende el código C1104: Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas cuya industria es objeto de la presente investigación.

Se presenta una codificación más detallada de esta actividad:

C1104.01: Elaboración de bebidas no alcohólicas embotelladas (excepto cerveza y vino sin alcohol): bebidas a base de leche y cacao, bebidas aromatizadas y/o edulcoradas: limonadas, naranjadas, bebidas gaseosas (colas), bebidas artificiales de jugos de frutas (con jugos de frutas o jarabes en proporción inferior al 50%), aguas tónicas, gelatina comestible, bebidas hidratantes, etcétera. C1104.02: Producción de aguas minerales naturales y otras aguas embotelladas. C1104.03

Servicios de apoyo a la elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas a cambio de una retribución o por contrato. C1104.04 Elaboración de concentrados para bebidas gaseosas (INEC, 2012, p. 33).

Similar clasificación registra el Servicio de Rentas (SRI) y la Superintendencia de Compañías. La Asociación de Industrias de Bebidas no Alcohólicas del Ecuador (AIBE):

Agrupada al 83% de las empresas fabricantes y embotelladoras de bebidas no alcohólicas del Ecuador, uno de sus objetivos es crear una cultura de cumplimiento de la normativa legal, en materia de competencia, busca salvaguardar el beneficio y la salud de los consumidores y defensa de los asuntos de relevancia de carácter económico, social, ambiental, laboral. (Asociación Industrial de Bebidas Alcohólicas del Ecuador - AIBE, 2017)

La aportación económica y social proveniente de la actividad de bebidas no alcohólicas se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7.

Huella Económica y Social de las Empresas de Bebidas No Alcohólicas.

Huella Económica y Social	Informes
Estructura Empresarial	100 empresas a nivel nacional se dedican a la Elaboración de Bebidas No Alcohólicas. En Pichincha 22 empresas están asociadas y representan el 22% del total de empresas en el Ecuador.
AIBE	Agrupada al 83% del total de empresas de Bebidas no Alcohólicas del Ecuador.
Aporte a la economía	El 4,3% contribuyó la industria de Bebidas no Alcohólicas al PIB de manufactura en el año 2017. Es decir, USD 650,2 millones.

Crecimiento de la industria	El 5,4% creció en promedio la industria de Bebidas no Alcohólicas al año 2017
Ventas de la industria	<p>USD. 1.384 millones generó la industria de Bebidas no Alcohólicas en el mercado ecuatoriano en el año 2017.</p> <p>El 12% de las ventas de la industria manufacturera de alimentos y bebidas corresponde a las bebidas no alcohólicas.</p>
Impuestos causados	<p>USD 167,6 millones por la industria de Bebidas no Alcohólicas en el año 2017. De este rubro el 19% corresponde Impuesto Ambiental a las Botellas Plásticas no Retornables (IRBP), el 7% corresponde al impuesto renta causado, el 70% de los impuestos corresponde al Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), y el 4% corresponde a Impuestos Directos Producción.</p>
Generación de empleos	<p>17.207 empleos directos, y 56.316 plazas de empleo a lo largo de la cadena de valor a nivel nacional, que representa el 7,3% del empleo en la industria manufacturera en el año 2017. Es decir, 212.874 personas dependen directa o indirectamente de esta cadena productiva.</p> <p>Por cada empleo directo se genera 2 empleos indirectos. Se trabaja con 10.000 recicladores.</p>
Inversión	USD. 121,85 millones generada por los miembros de AIBE en el año 2016.
Sustitución de Importaciones	34% se han reducido las importaciones de la industria entre el 2015 y 2016 para apoyar al mercado local

Innovación	USD. 121,85 millones generada por los miembros de AIBE en el año 2016.
Ingesta Calórica	2,9% representa la concentración de las gaseosas al consumo diario.
Dinamiza la Economía	34% del consumo intermedio de la industria azucarera es adquirido por la industria. 34% del consumo intermedio de diversos productos alimenticios producidos. Además, adquiere: 9% del consumo intermedio de productos plásticos, vidrio y otros insumos. 4% del consumo intermedio de varios servicios.

Fuente: (AIBE, 2019) <https://www.aibe.ec/2019/04/16/la-aibe-presento-su-huella-economica-y-social-2017-2018-logrando-un-impacto-positivo-para-el-pais/>.

El comportamiento de la industria local indica que, como tendencia se siguen las pautas internacionales y nacionales en temas relacionados con la responsabilidad social. Los negocios adoptan este enfoque de gestión de manera voluntaria.

No obstante, las pymes, aunque manejan la temática de los grupos de interés, focalizan su atención a los clientes, y al aseguramiento de la cadena productiva con un relacionamiento adecuado con sus proveedores; centran sus acciones hacia instituciones de control que habilitan a las empresas a operar; por lo tanto, los empleados se manejan sobre la base del cumplimiento de la normativa establecida. En tanto, los ámbitos de la sostenibilidad, se gestionan priorizando el elemento económico y el ambiental, estas industrias se caracterizan por su adhesión a las regulaciones del mercado, dejando de lado a la comunidad. A diferencia de las grandes empresas que aplican la responsabilidad social empresarial como estrategia de gestión, cumplen estándares y alcanzan certificaciones internacionales.

En el Ecuador la práctica de la responsabilidad social empresarial surge en 1997 y se fortalece a partir del año 2002 con la creación de organismos que contribuyen al desarrollo de la responsabilidad social empresarial como :el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad (CERES), el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE)-Ecuador y Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador(CEMDES), los cuales incentivan la transparencia, valores y ética en los negocios e impulsan la implementación y aplicación de un modelo de RSE.

Además, existe un marco legal normativo dentro de la Constitución Política del Ecuador y más leyes creadas para el efecto, que señalan el deber de los ciudadanos de ejercer sus actividades con solidaridad y responsabilidad tanto social como ambiental. Se reconoce el derecho al trabajo en un ambiente seguro, digno y con una remuneración justa; entrega de productos de calidad a los clientes y medición de satisfacción de estos. Incluso se prevé incentivos tributarios para la producción de bienes y servicios ambientalmente responsables (Asamblea Nacional, 2008).

El Estado Ecuatoriano como ente regulador estableció el reglamento a través del Ministerio de Salud (Ministerio, 2014) en el cual se exige a las empresas el etiquetado de alimentos en los envases dando a conocer los niveles de sodio, azúcar y grasas, además deberán rotular con el mensaje “exceso de”, o identificando con los siguientes colores: rojo= alto, amarillo= medio, verde= bajo. Se requiere igualmente que se den a conocer los componentes y nutrientes de los productos expendidos. Con esta medida el Gobierno trata de concientizar a la población sobre el consumo de productos saludables.

En la ordenanza 333 sobre RSE, el Concejo Metropolitano de Quito apoyado en la ISO 26000, motiva a una cultura basada en la ética y la responsabilidad social como un modelo de gestión alineado al desarrollo sostenible (Concejo Metropolitano de Quito, 2010). Al mismo tiempo se conformó la Red de Empresas por un Ecuador Libre del Trabajo Infantil en

alianza con el Ministerio de Relaciones Laborales, UNICEF y empresas privadas. A pesar de toda esta normatividad en Ecuador no todos los involucrados conocen y aplican la RSE, solamente se limitan a cumplir las normas y leyes vigentes.

2 Metodología

2.1 Diseño Metodológico

Con el objetivo de analizar el comportamiento del gobierno corporativo en las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia de Pichincha en Ecuador, en la creación y aplicación de estrategias de gestión relacionadas con la responsabilidad social empresarial, se aplicó una metodología explicativa mixta de tipo cualitativo y cuantitativo (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres , 2018), y los métodos análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico (Rodríguez, 2007).

Es un estudio explicativo porque se establecen relaciones de causalidad entre las variables objeto de estudio, con un enfoque mixto ya que en los procesos de recolección, análisis y vinculación de datos se utilizó tanto datos cuantitativos y cualitativos. Los datos cuantitativos sirven para probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico. En cambio, los datos cualitativos son empleados para afinar la pregunta de investigación. (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres , 2018),

Los métodos de inducción-deducción, permitieron identificar los hitos que definieron la responsabilidad social empresarial en diferentes momentos de su desarrollo y delimitar sus derivaciones en el estudio empírico. Combinando estos, con los métodos histórico-lógico y análisis-síntesis, a partir del análisis documental de la teoría, se caracterizaron diferentes periodos para la temática. El análisis-síntesis, condujo, además, a la selección de las variables y su exposición teórica. Al mismo tiempo este método, se utilizó para precisar los resultados de las herramientas cualitativas y cuantitativas aplicadas.

Se busca desde lo cualitativo, explorar las relaciones entre las variables de estudio y en

lo cuantitativo, determinar la interacción y el nivel de afectación de dichas variables en la aplicación de la RSE. Para ello se utilizó la entrevista (aspectos cualitativos) y la encuesta (aspectos cuantitativos).

La información para la población de estudio se obtuvo de entidades estatales como el INEC, órgano rector de la estadística nacional en Ecuador; Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (entidad que vigila y controla a las compañías); y Servicio de Rentas Internas (SRI), encargada de la política tributaria. En las fuentes mencionadas, se encontró que el número total de empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia de Pichincha en el año 2020 fue de 161; de las cuales 60 han liquidado, 30 son microempresas, 10 son grandes, manteniéndose en el mercado 61 entre pequeñas y medianas, de las cuales 26 son nuevas.

Se trata en este marco, de determinar una muestra representativa de la población. Primero, se han establecido una serie de criterios para escoger las empresas a ser investigadas, con el fin de acercarse a la fiabilidad en torno de la población universo objeto de estudio. Para este análisis se consideró las empresas pequeñas y medianas, con antigüedad de 3 años o más, puesto que, en ese periodo ya se encuentran consolidadas en el mercado, significando un excelente aval para los hallazgos de la investigación, en consecuencia, se tiene un total de treinta y cinco (35) empresas, que representan el 100% de la población bajo los criterios establecidos para este estudio. Adicionalmente a la antigüedad también se tomó en cuenta la estructura empresarial como siguiente criterio de selección, existiendo la inquietud de conocer cómo estas organizaciones manejan el tema de la responsabilidad social empresarial.

Desde estos criterios, se descartaron las microempresas, pues su estructura es básica y el número de empleados es limitado, recién están ingresando en el mercado y resulta difícil aún el incursionar en actividades de responsabilidad social. A diferencia de las grandes empresas que sí lo hacen porque la mayoría son transnacionales con controles rigurosos del exterior y se inclinan por realizar actividades de este tipo, ya sea por imagen, marketing o porque están en la mira de la sociedad y por organismos internacionales.

Finalmente, la escogencia del sector de bebidas no alcohólicas fue debido a su efecto en la salud de la población, puesto que la actividad económica de estas empresas está relacionada con la elaboración y comercialización de bebidas azucaradas. Además, como industria manufacturera sus operaciones tienen incidencia en la contaminación ambiental que repercute en el bienestar de la sociedad. Lo que despierta el interés por conocer las estrategias que estas empresas están utilizando para retribuir a sus stakeholders.

2.1.1 Descripción de la Metodología Cualitativa.

Para la obtención de datos cualitativos, se entrevistó a un directivo por empresa, con un total de veinte del sector de bebidas no alcohólicas de la provincia de Pichincha. De las 20 entrevistas, 8 fueron grabadas y de los 12 restantes se tomaron notas, porque no se permitió la grabación. Las entrevistas no se efectuaron al 100% de la población debido a que se aplicó el principio de saturación, el cual según (Morse, 1995, p. 145-147), se hace referencia a un punto en el cual se ha atendido ya una cierta multiplicidad de ideas y con cada entrevista u observación adicional no surgen ya otros elementos, esto porque la información recolectada se vuelve repetitiva y no aporta con datos de relevancia, por lo tanto, las entrevistas deben terminar.

Para recolectar la información sobre la contribución del gobierno corporativo en la creación y aplicación de estrategias de gestión relacionadas con la responsabilidad social empresarial implementadas en empresas de bebidas no alcohólicas provincia de Pichincha, se diseñó una entrevista semiestructurada que consta de 13 preguntas, distribuidas en: 3 preguntas abiertas sobre el conocimiento general de la RSE y 10 preguntas abiertas específicas relacionadas con el tema investigado (apéndice A). Para el procesamiento de la información cualitativa se utilizó los programas Word, PDF para la transcripción del texto; además del Atlas.ti22 como soporte en la descripción, análisis e interpretación del contenido del texto de los entrevistados, este programa se basa en enfoque de la teoría fundamentada y de

codificación teórica de (Strauss, 1998). Con el programa Atlas.ti22 se creó una unidad hermenéutica o nuevo proyecto de análisis en donde se inserta a la biblioteca de documentos primarios (DPs) cada una de las entrevistas para ser analizadas.

Seguidamente se abrió uno a uno los documentos que contenían las entrevistas para leer y seleccionar en forma de “citas” aquella frase o palabras relacionadas con la investigación. Las “citas” fueron codificadas (agrupadas en conjuntos o ideas) conocidos como “códigos” (codificación abierta). Los códigos o categorías se agrupan a su vez en redes (codificación selectiva) para comparar o contrastar y luego se procede a graficar la relación entre códigos mediante redes semánticas, para interpretar los resultados de la información objeto de la investigación. Se puede presentar reportes tanto cualitativos como también cuantitativos (a través de las ocurrencias), luego se completa la información con la metodología cuantitativa.

2.1.2 Descripción de la Metodología Cuantitativa

La información cuantitativa se obtuvo a través de una encuesta, con 51 ítems de tipo estructurado con indicadores a ser evaluados mediante la escala de Likert. Este instrumento fue aplicado a un empleado escogido al azar de cada una de las 35 empresas investigadas, con la finalidad de analizar la creación y aplicación de estrategias de gestión relacionadas con la responsabilidad social empresarial, implementadas por el gobierno corporativo en empresas de bebidas no alcohólicas, en la provincia de Pichincha.

El cuestionario para la encuesta fue preparado con base en los indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial, propuestos por el Instituto Ethos (2010) y Pacto Global (Oficina del Pacto Global en Argentina, 2004). Para medir la confiabilidad del instrumento se usó la prueba de validación o juicio de expertos (con la colaboración de CERES del Ecuador y un perito del departamento de responsabilidad social empresarial del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito).

De igual forma se efectuó la validación cuantitativa a través del Coeficiente Alfa de

Cronbach. Para ello se generó una prueba piloto aplicada a un empleado de cada empresa de bebidas no alcohólicas (se trabajó con un total de 13 empresas). El contenido del cuestionario está dado en 6 dimensiones: gobierno corporativo y compromisos éticos (16 preguntas), proveedores (2 preguntas), consumidores y clientes (6 preguntas), comunidad (2 preguntas), medio ambiente (7 preguntas), y público interno: gobierno corporativo, cultura y clima organizacional con (18 preguntas) en total 51 preguntas, descritas en el apéndice B.

Las preguntas de la encuesta se valoraron con escala de Likert, de 1 a 3, en donde 1 significa “Nunca”, 2 “A veces” y 3 “Siempre”. Con la información obtenida de la prueba piloto (total 13) se evaluó la confiabilidad del instrumento con el Coeficiente Alfa de Cronbach, utilizada para evaluar la consistencia interna al seguir una escala de Likert (Corral, 2010, p. 166 - 167). La estimación del coeficiente oscila entre 0 y 1, donde el cero representa nulidad y uno máxima confiabilidad. El valor del coeficiente alfa de Cronbach debe ser ubicado e interpretado de acuerdo con los rangos que se presentan continuación (Tabla 8):

Tabla 8.

Rangos de Alfa de Cronbach

0.9	el instrumento de medición es excelente
Entre 0.9 - 0.8	el instrumento es bueno
Entre 0.8 – 0.7	el instrumento es aceptable
Entre 0.7 – 0.6	el instrumento es débil
Entre 0.6 – 0.5	el instrumento es pobre; y si
< 0.5	no es aceptable

Fuente: (George & Mallery, 1995) SPSS / Pc + paso a paso: una guía simple referencia

Al aplicar el coeficiente Alfa de Cronbach a las 13 pruebas piloto, alcanzó un valor de 0.846 aproximando (0,85), valor que es cercano a uno (1), lo cual muestra que el índice de confiabilidad del instrumento es bueno, consistente y por tanto confiable. El número de

elementos o ítems tomados en cuenta para el cálculo del Alfa de Cronbach es de 51, ver (Tabla 9).

Tabla 9.

Alfa de Cronbach calculado

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,846	51

Fuente: elaboración propia en SPSS

Después de demostrar la confiabilidad del instrumento, se aplicó la encuesta a un empleado de cada empresa (100% de la población), con una duración de 20 minutos. Con la información obtenida se generó una base de datos en el paquete estadístico SPSS y se procedió a evaluar los resultados, así como el grado de correlación de las variables. Para el análisis también se aplicaron las medidas de tendencia central como media aritmética, mediana y moda; al igual que las medidas de dispersión: desviación estándar, máximos y mínimos a las variables: gobierno corporativo y grupos de interés externos e internos.

Las medidas de tendencia central permiten resumir los datos en un valor representativo, los valores medios nos ayudan a ubicar el centro dentro de la escala de medición de la variable analizada, en cambio las medidas de dispersión nos dicen hasta qué punto estas son representativas como síntesis de la información, es decir, las medidas de dispersión cuantifican la separación, dispersión o variabilidad de los valores de la distribución respecto al valor central (Hernández-Sampieri, Collado, & Lucio, 2014).

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y verificación de la hipótesis, se procedió analizar todas las preguntas de la encuesta realizada a la población objetivo (35 empresas), de las cuales el 54.3% (19) son pequeñas empresas y el 45.7% (16) son medianas empresas. Esta encuesta fue direccionada a un solo empleado por cada una de las 35 empresas,

las interrogaciones están relacionadas con las variables, dimensiones e indicadores, que se presenta en la Tabla 10.

Tabla 10.

Variables, dimensiones, e indicadores

VARIABLE	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS DE ENCUESTA
DEPENDIENTE	INDEPENDIENTES			
		Gobierno corporativo	Código de Ética	1,2
	GOBIERNO	y compromisos éticos	Derechos de las partes interesadas	3
	CORPORATIVO		Informes de RSE	4,13,16
			Planificación estratégica	5,6
			Comunicación con los Stakeholders	7
			Cultura y clima organizacional	8,9,10,11,12
			Planificación cadena de valor	14
			Recursos Económicos para RSE	15
	GRUPOS	DE Proveedores	Selección y evaluación proveedores	17
	INTERÉS		RSE para cadena de proveedores	18
	EXTERNOS			
RSE		Consumidores y clientes	Control de calidad del producto	19
			Procesos entrega de productos	20

				Atención y satisfacción de clientes	21,23,24
				Publicidad y material para uso productos	22
		Comunidad		Proyectos con comunidad	25,26
		Medio ambiente		Política ambiental	27
				Proyectos ambientales	28,31,32
				Campañas internas medioambientales	29,30
				Sistemas de monitoreo	33
GRUPOS	INTERÉS	Público	interno:	Código de ética	34,35
INTERNOS		gobierno corporativo, cultura y clima organizacional.		Políticas, normas y procedimientos para convivencia.	36,37,38
				Procedimientos para reclutamiento, capacitación y remuneraciones.	39,40,41,42,43,44
				Seguridad y salud laboral	45,46
				Estilo de liderazgo	47
				Comunicación interna	48,49,50
				Incentivos y satisfacción de empleados.	51

Fuente: Elaboración propia

A fin de analizar si el gobierno corporativo crea y aplica estrategias de RSE en la gestión de las empresas objeto de estudio, se ha planteado los siguientes niveles en la opción "Siempre": Alto = de 90 a 100%; Medio de 50 a 89%; y Bajo menor al 50%.

Además, con el propósito de analizar los datos cuantitativos se ha recurrido a la prueba Chi- Cuadrado (χ^2) para probar la relación entre las variables categóricas (cualitativas) dicotómicas o politómicas, en este caso gobierno corporativo y grupos de interés internos y externos, para determinar si hay o no dependencia estadística entre ellas mediante la comparación de las frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula, la misma que se rechaza si existe una diferencia significativa entre las frecuencias observadas y las esperadas.

Dos hechos son independientes, si la probabilidad de uno de ellos no está afectada por la ocurrencia del otro, es decir, no tienen relación y son eventos dependientes o existe asociación **si** la probabilidad de un hecho está afectada por la ocurrencia del otro. Para contrastar la hipótesis se necesita una regla de decisión y para este caso es la siguiente:

Cuando $\chi_c^2 > \chi_t^2$ Acepto H_0

o

Cuando $p > 0,05$ Acepto H_0

Si $p \leq 0.05$ se rechaza H_0

Significa que el nivel de confianza elegido es del 95%. Para este estudio se trabaja con las preguntas de las variables independientes (gobierno corporativo y grupos de interés externos e internos), de las cuales una de ellas será tomada como variable dependiente y otra como variable independiente. Finalmente, para analizar los resultados cuantitativos y determinar la relación de las variables categóricas (cualitativas) entre sí, se ha utilizado el

Modelo de Regresión Logística Multinomial.

La Regresión Logística Multinomial es una de las herramientas estadísticas multivariante utilizada por su capacidad de análisis cuando la variable dependiente es categórica (cualitativa). Con este modelo se busca conocer la relación entre la variable dependiente cualitativa que contiene más de dos categorías o respuestas (politómica o multinomial), que pueden ser nominal u ordinal con una o más variables explicativas independientes cualitativas o cuantitativas y estas a su vez ser continuas o categóricas (factores).

Este modelo es considerado como una extensión multivariante de la regresión logística binaria clásica (explica un evento o suceso dicotómico). En esta investigación se utiliza este modelo, no solamente para analizar la relación de dependencia entre una variable dependiente o de respuesta y un conjunto de variables independientes (predictoras o de pronóstico), sino también para predecir o estimar las probabilidades de comportamiento o efecto de una variable dependiente frente a un grupo de variables independientes (llamadas covariables).

La probabilidad mide la posibilidad de ocurrencia de un fenómeno o suceso, esta oscila entre 0 y 1, cuanto más cerca de 0 existe menos probabilidad, y cuanto más cerca del 1 señala más probabilidad. Para medir la relación o asociación y efectos de las variables independientes con la variable dependiente se calculan los logit (o coeficientes b) pronosticados en base al modelo estimado, o los odd ratios que también se denominan exponencial de b y se expresan así: $\text{Exp}(b)$. De esta forma, el modelo permite evaluar cómo los cambios en las variables independientes influyen sobre las probabilidades pronosticadas para cada categoría de la variable dependiente; aquello se observa, por ejemplo, en los cambios calculados los correspondientes odd ratios.

Los odds (medida de asociación entre dos eventos) se obtienen dividiendo la

probabilidad de que suceda un evento para la probabilidad de que no suceda. Los Odds Ratio (OR) a su vez se obtienen del cociente entre dos odds. Cárdenas (2015), determina:

- Los odd ratio oscilan entre 0 e infinito.
- Cuando el odd ratio es 1 indica ausencia de asociación entre los eventos.
- Los valores menores de 1 señalan una asociación negativa entre las variables y los valores mayores de 1 indican asociación positiva entre los eventos.
- Cuanto más se aleje el odd ratio de 1, más fuerte es la relación.

En la interpretación del cambio en los Odds_ratios generado por cada variable, se asume que el resto de variables independientes se mantienen fijas. Se interpreta cada una de las variables independientes entre las diferentes opciones de respuesta, de la variable dependiente, tomando como referencia a la categoría “Nunca” (es decir, estimando resultados correspondientes a las categorías “A veces” y “Siempre”). Para analizar la Regresión Logística Multinomial, es necesario conocer las bondades que presenta el modelo que, según Cárdenas (2014) son:

1. Significación de Chi-cuadrado del modelo en la prueba ómnibus. - Si la significación es menor que, 0,05 indica que el modelo ayuda a explicar el evento, es decir, las variables independientes explican la variable dependiente.

2. R-cuadrado de Cox y Snell, y R-cuadrado de Nagelkerke. -Indica la parte de la varianza de la variable dependiente explicada por el modelo. Hay dos R-cuadrados en la regresión logística y ambas son válidas.

La parte de la variable dependiente explicada por el modelo oscila entre la R-cuadrado de Cox y Snell y la R-cuadrado de Nagelkerke. Cuanto más alto es la R-cuadrado más explicativo es el modelo, es decir, las variables independientes explican la

variable dependiente.

2. Porcentaje global correctamente clasificado. - Este porcentaje indica el número de casos que el modelo es capaz de predecir correctamente. Esta predicción se compara con el valor observado. Cuantos más casos clasifica correctamente (es decir coincide el valor pronosticado con el valor observado) mejor es el modelo, más explicativo, por tanto, las variables independientes son buenas predictoras del evento o variable dependiente. Si clasifica correctamente más del 50% de los casos, el modelo se acepta.

Los pasos para evaluar la relación de cada variable independiente con la variable dependiente son:

1. Significación de b: si es menor que 0,05 esa variable independiente explica la variable dependiente.
2. Signo de b: indica la dirección de la relación. Mientras mayor valor existe mayor probabilidad que suceda el evento.
3. $\text{Exp}(b)$ –exponencial de b–: indica la fortaleza de la relación. Cuanto más alejada de 1 está, más fuerte es la relación.

El primer paso para el proceso de análisis es elegir las variables buscando fundamentar la relación de dependencia o asociación entre la variable dependiente y las variables independientes. Para esta investigación se trabaja con las preguntas de las variables independientes (gobierno corporativo y grupos de interés externos e internos), de las cuales una de ellas será tomada como variable dependiente con fines de analizar la relación con las demás variables independientes. Luego se corre el paquete estadístico SPSS versión 25 (siguiendo la ruta Analizar>Regresión>Logística Multinomial) basándose en la probabilidad del Estadístico de la razón de verosimilitud, que se apoya en estimaciones de la máxima verosimilitud.

Con el propósito de analizar las relaciones y probabilidades de comportamiento de la variable dependiente frente a las variables independientes, se utilizó 3 modelos Regresión Logística Multinomial, seleccionando para el análisis de probabilidades dos preguntas (variables independientes) al azar con opciones de respuesta que constan en la encuesta aplicada.

3 Resultados

3.1 Resultados Cualitativos

Con el objeto de analizar la información cualitativa obtenida de las entrevistas a los directivos de las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia del Pichincha (Apéndice A), se utilizó el programa Atlas ti22. Para ello primero se examinó una a una las entrevistas (total 20), generando citas que a su vez fueron agrupadas en los siguientes códigos, ver Figura 4:

Figura 4.

Codificación de citas



Fuente: elaboración propia de datos levantados y procesado en Atlas ti22

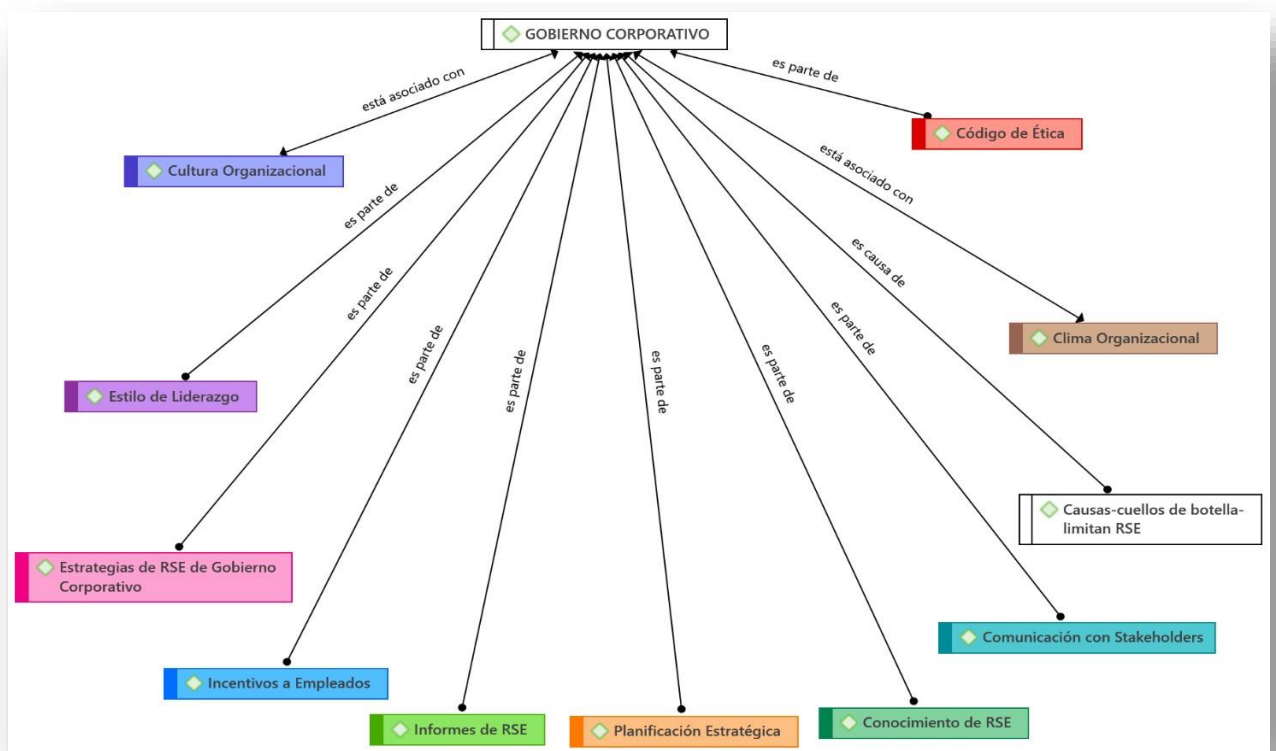
Estos códigos están relacionados con las variables y dimensiones objeto de estudio, a cada uno le corresponden veinte respuestas derivadas de las entrevistas. El código

correspondiente al conocimiento sobre la responsabilidad social agrupa a dos preguntas relacionadas sobre: la comprensión de los directivos sobre la RSE y los beneficios de su implementación. El código causas cuellos de botella limitan RSE integra a dos preguntas relativas a las limitaciones para su implementación, centrándose en las consideraciones relacionadas primero, con las dificultades de creación, aplicación y segunda, las situaciones o causas que impiden la obtención de los resultados esperados.

Los códigos a su vez se agruparon en una red semántica denominada gobierno corporativo, por su grado de correspondencia, afectación y contribución con el gobierno corporativo. Los códigos a los que se hace referencia son: código de ética, cultura organizacional, planificación estratégica, clima organizacional, comunicación con los stakeholders, conocimiento sobre RSE, incentivos a empleados, estilo de liderazgo, estrategias del gobierno corporativo, informes de RSE y causas cuellos de botella que limitan la RSE. Las relaciones que se pueden presentar entre gobierno corporativo y los diferentes códigos son: está asociado con, es parte de, es causa de, contradice, es un, es propiedad de; tal como se muestra en Figura 5.

Figura 5.

Relaciones de gobierno corporativo con los códigos



Fuente: elaboración propia de datos levantados y procesado en Atlas ti22

El procesamiento de las entrevistas arrojó que, para los directivos, el estilo de liderazgo, estrategias de RSE, incentivos a los empleados, informes de RSE, planificación estratégica, conocimiento de la RSE, la comunicación con los stakeholders, y el código de ética; son considerados parte de la labor del gobierno corporativo. Mientras que el clima y la cultura organizacional están asociados con el gobierno corporativo, puesto que son el reflejo de las estrategias establecidas por gobierno corporativo. Finalmente, las causas cuellos de botella que limitan la RSE es causada por las decisiones y estrategias del gobierno corporativo.

El conocimiento de la RSE y los beneficios que se puede alcanzar al aplicarla constituyen el eje central para que el gobierno corporativo planifique estrategias y toma de decisiones. De la investigación realizada, los directivos señalan que si conocen el significado

y los beneficios de la RSE. Lo importante es evidenciar si el gobierno corporativo, a la hora de planificar, establece dichas estrategias.

Una de las funciones del gobierno corporativo es planificar las estrategias entre ellas las de RSE y en las empresas de bebidas no alcohólicas, lo realizan conjuntamente con los jefes departamentales; indican los directivos que se maneja un liderazgo democrático, participativo y de puertas abiertas. A su vez estas estrategias (una de ellas los incentivos a los empleados) se comunica a los grupos de interés, utilizando diferentes canales como: la comunicación directa, telefónica, correo electrónico, reuniones periódicas con jefes departamentales, entre otras. Una de las estrategias prioritarias del gobierno corporativo es contar con un código de ética, el cual debe ser socializado a los grupos de interés realizando controles de cumplimiento por parte de la administración. El gobierno corporativo además se encarga de la elaboración, presentación y socialización de informes de RSE con fines de análisis y evaluaciones por parte de los entes de control y stakeholders internos y externos.

Esto justifica que los códigos: conocimiento de RSE, estilo de liderazgo, planificación estratégica, comunicación con Stakeholders, estrategias de RSE de gobierno corporativo, incentivos a empleados y código de ética e informes de RSE sean considerados parte de la actividad del gobierno corporativo.

El clima organizacional y la cultura organizacional están asociados con el gobierno corporativo porque depende del tipo de liderazgo, estrategias, incentivos, comunicación y decisiones del gobierno corporativo. En cambio, los cuellos de botella son el resultado de la planificación estratégica, comunicación, estilo de liderazgo, cultura y clima organizacional, pero principalmente de las decisiones del gobierno corporativo.

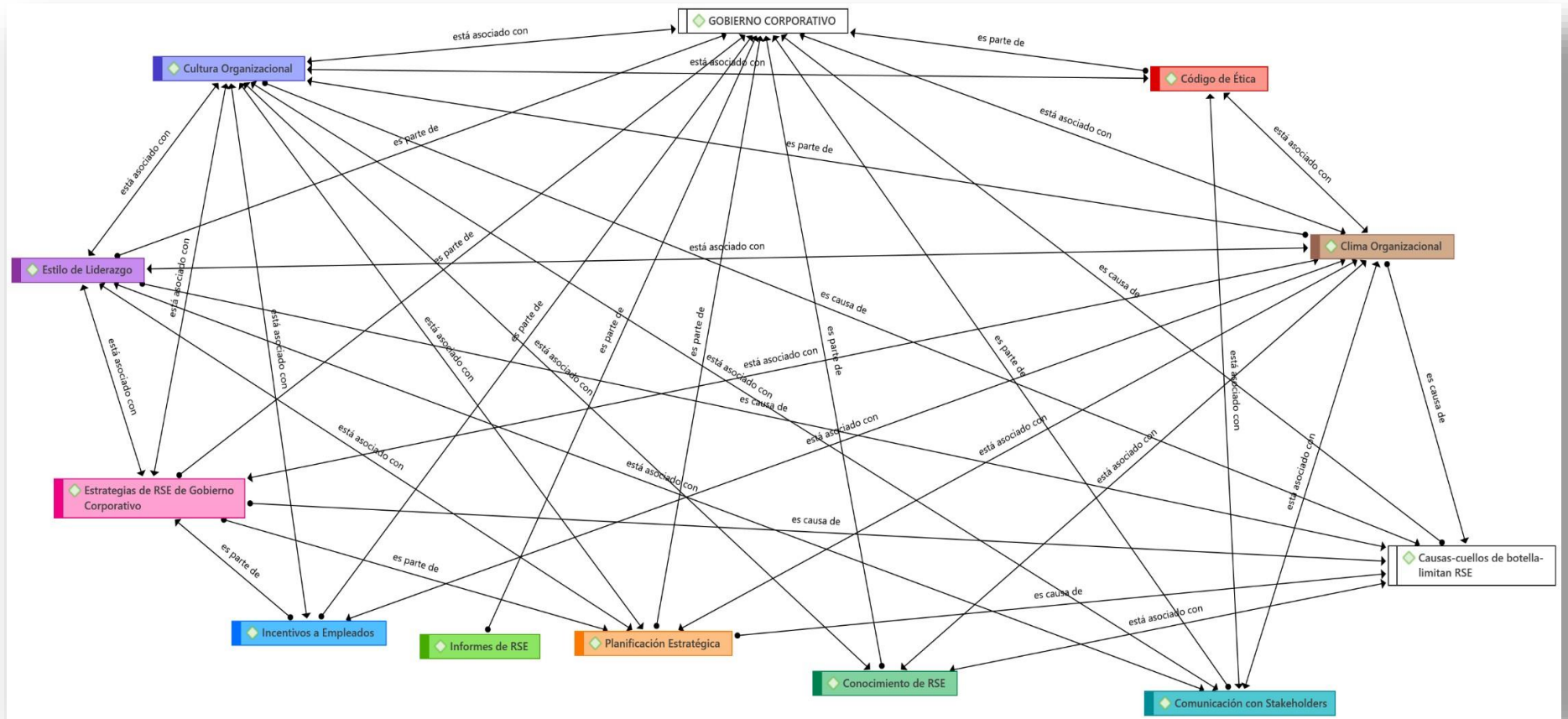
Mediante esta investigación se pudo verificar que los directivos creen que la RSE son estrategias de gestión que asume la empresa para vincularse, responsabilizarse y comprometerse con el medio ambiente, calidad del producto, bienestar de los empleados y

la sociedad para mejorar la competitividad. Y que los beneficios que esperan alcanzar al aplicar RSE son: mejorar los procesos de producción, cumplimiento de normas, satisfacción del cliente, mejorar el clima laboral, lograr mayor eficacia, responsabilidad y compromiso de los grupos de interés para alcanzar los objetivos y metas, así como el crecimiento empresarial, el reconocimiento y potenciación de la imagen corporativa y la marca. Por lo que se considera que la planificación y las estrategias tratan de apuntar a ello, aunque no siempre se consigue debido a la existencia de cuellos de botella que limitan la RSE.

Los códigos, aunque mostraron diferentes tipos de relacionamiento con el gobierno corporativo, todos se encuentran interrelacionadas entre sí, como se presenta en (Figura 6).

Figura 6.

Relaciones entre códigos de la red gobierno corporativo



Fuente: elaboración propia de datos levantados y procesado en Atlas ti22

Es significativo, observar cómo los códigos cultura y clima organizacional mostraron mayor interconexión con el resto códigos, develándose como elementos clave. Estas dos categorías evidenciaron un relacionamiento bidireccional con el resto, lo que las ubica en el centro de las dinámicas organizacionales.

El clima organizacional causa los cuellos de botella que limitan la RSE, a la vez es parte de la cultura organizacional y está asociada a la comunicación con los stakeholders, planificación estratégica, estilo de liderazgo, estrategias de RSE del gobierno corporativo, incentivos a empleados, código de ética y conocimiento de la RSE.

La cultura organizacional también causa cuellos de botella, pues el clima organizacional es parte de la cultura organizacional, la cual está asociada a la planificación estratégica, estrategias de RSE del gobierno corporativo, comunicación con stakeholders, incentivos a empleados, código de ética, estilo de liderazgo y conocimiento de RSE.

La comunicación con stakeholders está asociada con el clima organizacional, estilo de liderazgo, cultura organizacional y código de ética. Por otro lado, los incentivos a empleados son parte de las estrategias de RSE del gobierno corporativo y está asociado con el clima y cultura organizacional.

Las estrategias de RSE del gobierno corporativo son parte de la planificación estratégica e incentivos a empleados, igualmente causa los cuellos de botella que limitan la RSE y está asociada al estilo de liderazgo, cultura y clima organizacional.

El estilo de liderazgo causa los cuellos de botella que limitan la RSE, está asociado con la planificación estratégica, estrategias de RSE del gobierno corporativo, comunicación con los stakeholders, cultura y clima organizacional.

La planificación estratégica causa los cuellos de botella limitan la RSE, está asociada con el estilo de liderazgo, estrategias de RSE del gobierno corporativo, cultura y clima

organizacional. Por su parte el código de ética está asociado con la comunicación con stakeholders, cultura y clima organizacional.

Las causas de los cuellos de botella que limitan la RSE están asociadas con el conocimiento de la RSE y es causada por la cultura organizacional, clima organizacional, estrategias de RSE del gobierno corporativo, estilo de liderazgo y planificación estratégica.

Es así que un buen clima laboral repercute en una cultura socialmente responsable, por eso es parte de ella. En las entidades investigadas los directivos manifiestan que existe un buen clima laboral, comunicación eficaz y buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés, esto estimula el cumplimiento de leyes y normas como las de calidad, ambientales, tributarias, laborales etc. Con ello impulsan el cumplimiento de estrategias, indicadores y metas, como la satisfacción al cliente. Sin embargo, no todas las empresas realizan evaluaciones de desempeño, solo se efectúa en los departamentos de producción y ventas para evidenciar el cumplimiento de indicadores. Algunas realizan evaluaciones de satisfacción del cliente y clima laboral, pero de manera ocasional. A pesar del buen clima laboral y una cultura socialmente responsable que los directivos afirman que existe en cada empresa, no todos los empleados cumplen con las normas e indicadores siendo una de las causas que originan los “cuellos de botella” y obstaculizan el impacto positivo de la RSE.

Tanto la cultura como el clima organizacional están asociados con el conocimiento de RSE, código de ética, la comunicación entre los stakeholders, el estilo de liderazgo, las estrategias de RSE, la planificación estratégica y los incentivos a los empleados. Pues las estrategias de RSE planificadas, así como el código de ética deben ser socializadas a través de los diferentes canales de comunicación, para ello se requiere un buen estilo de liderazgo, ya que su desconocimiento por parte de los directivos, jefes departamentales y empleados perturba al clima y cultura organizacional, lo que afecta al compromiso y responsabilidad

para el cumplimiento de indicadores y metas, siendo una de las causas que originan los “cuellos de botella” que obstaculiza el impacto positivo de la RSE en las empresas.

Como se pudo apreciar en la Figura 6 la comunicación con los stakeholders está asociada con el código de ética. Sin embargo, a pesar de que todas las empresas investigadas cuentan con un código de ética interno, este no está socializado a todos los involucrados, lo que produce desconocimiento de la RSE, afectando al cumplimiento de normas que constan en estos códigos limitándose a efectuar solo las normas exigidas por las diferentes leyes.

La fluidez en la comunicación es esencial para un buen clima laboral y cultura organizacional, que de acuerdo con los directivos en las empresas es directa (cara a cara), por teléfono y correo electrónico (para tener evidencia y una respuesta inmediata de los grupos de interés), además existe el uso de memos. Planifican reuniones periódicas (semanales) con jefes departamentales para el análisis de producción y ventas, también para conocer si existen quejas de empleados, clientes, y problemas con proveedores. Algunas empresas adicionalmente utilizan carteleras internas, redes sociales, visitas a proveedores y clientes.

La comunicación con los stakeholders está asociada al estilo de liderazgo y viceversa, y a su vez éste está asociado con las estrategias de RSE. Los entrevistados, en su mayoría, consideran que existe un buen liderazgo, que se caracteriza por ser democrático - participativo y de puertas abiertas, promueve la comunicación directa y fluida con empleados, proveedores y clientes. Trabajan en equipo estableciendo las estrategias y se toman las decisiones conjuntamente con la participación de los jefes departamentales que a su vez son la voz de los empleados. Las estrategias son comunicadas a todos los grupos de interés para que exista el compromiso lo que forja responsabilidad en el trabajo lo cual genera un buen clima y cultura organizacional.

Los incentivos a los empleados están asociados con el clima laboral y cultura organizacional, y a su vez son parte de las estrategias de RSE del gobierno corporativo. Según los directivos, los incentivos se proporcionan de acuerdo al rendimiento y cumplimiento de indicadores y metas, concediendo premios, reconocimientos, programas de capacitación, ascensos y estableciendo planes de carrera. En algunas empresas los estímulos no siempre son económicos, existen afectivos, emocionales, se celebran cumpleaños, se les proporciona la alimentación y el transporte entre otros beneficios adicionales a los exigidos por la ley, pues los incentivos son un elemento clave para un buen desempeño laboral.

A la vez las estrategias de RSE del gobierno corporativo son parte de la planificación estratégica y en las empresas medianas esta planificación es elaborada en su mayoría por la gerencia administrativa y jefes de producción, ventas, financiero y capital humano. Mientras que en las empresas pequeñas se encargan de planificar la gerencia con los departamentos de producción, ventas y contabilidad o solamente la gerencia y producción. Allí se establecen las diferentes estrategias de gestión empresarial como: cumplimiento de leyes y normas, control de calidad de los productos, cuidado del medio ambiente a través de diversos programas entre ellos: reciclaje y reutilización. También buscan estrategias para una comunicación eficaz y buenas relaciones con empleados, proveedores y clientes. Procuran el cuidado al personal mediante la dotación de equipos y ropa de seguridad. Gestionan la capacitación a los empleados sobre la atención al cliente. Sin embargo, muy pocas empresas planifican programas sociales como ayudas a la comunidad y de medioambiente, debido a la falta de recursos porque se necesita un presupuesto adicional para invertir en productos no contaminantes, nuevas tecnologías y procesos. Trabajan en lo básico para cumplir con las normas exigidas por la ley. Por tanto, la falta de recursos también constituye una de las causas de los cuellos de botella que limitan la aplicación de la RSE.

Los informes de RSE son parte de la responsabilidad del gobierno corporativo, sin embargo, en estas empresas no se presenta un informe de RSE, porque es una práctica nueva, solo se entrega informes financieros y la información requerida por los entes de control. Pero si se elaboran informes internos con indicadores económicos, productividad, rentabilidad, desempeño, ventas que son remitidos a gerencia con fines de planificación y toma de decisiones.

Los cuellos de botella que limitan la RSE son producidas por la planificación estratégica, estrategias de RSE del gobierno corporativo, estilo de liderazgo, comunicación con los stakeholders, clima y cultura organizacional. A nivel gerencial la planificación más se enfoca en cumplimientos de indicadores de producción, control de calidad y cumplir normas y leyes con las instituciones de control. La falta de recursos es la principal causa que restringe trabajar en RSE, pues se requiere un presupuesto adicional y/o un alto presupuesto para invertir en productos no contaminantes como empaques, para adquirir nuevas tecnologías, mejorar e innovar los procesos, programas sociales y medioambientales. Además, no todos los directivos tienen interés en utilizar sus recursos limitados en temas de RSE, asimismo requieren de tiempo extra para planificar y evaluar las estrategias de RSE, ciñéndose a cumplir las normas exigidas por las diferentes leyes.

Las causas de cuellos de botella que limitan la RSE se asocian con el conocimiento de la RSE, y en estas empresas aún existe un desconocimiento de la RSE tanto de directivos como empleados, lo que repercute en la falta de responsabilidad por parte de los integrantes y departamentos en el cumplimiento de indicadores y normas.

A pesar de que el gobierno corporativo contribuye con un estilo de liderazgo democrático- participativo- de puertas abiertas, un buen clima y cultura organizacional, una planificación estratégica elaborada por la gerencia en colaboración con los diferentes jefes departamentales, y que la mayoría de las estrategias son trabajadas en conjunto procurando

crear beneficios a sus grupos de interés, aún se presentan cuellos de botella que limitan la aplicación de la RSE en las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia del Pichincha. Los directivos argumentan la falta de recursos como el impedimento principal para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en sus negocios, así como la falta de conocimiento y compromiso de algunos de sus miembros. Los recursos económicos escasos dificultan trabajar en innovación, mejoramiento de tecnologías, uso de materiales e insumos no contaminantes, en programas sociales y programas medioambientales.

3.2 Resultados Cuantitativos

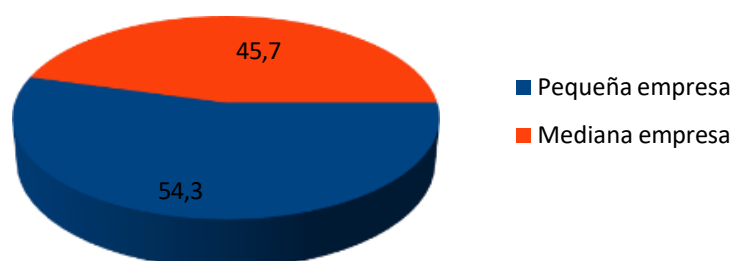
Lo revelado al procesar las entrevistas, se contrasta con los resultados de las encuestas a los empleados de las 35 empresas objeto de estudio. Las interrogaciones están relacionadas con las variables, dimensiones e indicadores.

3.2.1 Estadísticos Descriptivos de las Variables de Estudio

La encuesta fue direccionada a un solo empleado por cada una de las 35 empresas, de las cuales el 54.3% (19) son pequeñas empresas y el 45.7% (16) son medianas empresas, tal como se puede observar en la Figura 7.

Figura 7.

Tamaño de la empresa



Fuente: elaboración propia

Para este estudio las preguntas de la encuesta se las agrupó en seis dimensiones: gobierno corporativo y compromisos éticos, proveedores, consumidores y clientes, comunidad, medio ambiente y público interno: gobierno corporativo, cultura y clima organizacional.

Los resultados de la primera dimensión se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11.

Gobierno corporativo y compromisos éticos

Preguntas	Nunca		A veces		Siempre	
	N	%	N	%	N	%
El gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética. Donde se prohíben expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima, doble contabilidad)	3	8,6	7	20,0	25	71,4
El gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión Empresarial	1	2,9	14	40,0	20	57,1
El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos (...)	3	8,6	10	28,6	22	62,8
El gobierno corporativo garantiza la divulgación de datos y transparencia de información financiera y no financiera (...)	2	5,7	13	37,1	20	57,2
Para la planificación estratégica de la empresa y toma de decisiones el gobierno corporativo permite la participación de los grupos interesados.	5	14,3	17	48,6	13	37,1
En la planificación estratégica se incluyen principios, políticas y estrategias de RSE.	4	11,4	8	22,9	23	65,7
El gobierno corporativo promueve el diálogo con las partes interesadas (Stakeholders)	3	8,6	17	48,6	15	42,8

Gobierno corporativo y compromisos éticos

Preguntas	Nunca		A veces		Siempre	
	N	%	N	%	N	%
El gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética. Donde se prohíben expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima, doble contabilidad)	3	8,6	7	20,0	25	71,4
El gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión Empresarial	1	2,9	14	40,0	20	57,1
El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos (...)	3	8,6	10	28,6	22	62,8
El gobierno corporativo garantiza la divulgación de datos y transparencia de información financiera y no financiera (...)	2	5,7	13	37,1	20	57,2
Para la planificación estratégica de la empresa y toma de decisiones el gobierno corporativo permite la participación de los grupos interesados.	5	14,3	17	48,6	13	37,1
En la planificación estratégica se incluyen principios, políticas y estrategias de RSE.	4	11,4	8	22,9	23	65,7
El gobierno corporativo promueve el diálogo con las partes interesadas (Stakeholders)	3	8,6	17	48,6	15	42,8

El gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa	1	2,9	16	45,7	18	51,4
El gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre dichos grupos.	1	2,9	13	37,1	21	60,0
Para nombrar miembros de la alta dirección, se considera: habilidades, conocimientos y especialización para orientar el direccionamiento estratégico de la organización (...)	5	14,3	16	45,7	14	40,0
Se busca la participación de hombre y mujeres de manera equitativa en los cargos directivos.	0	0,0	16	45,7	19	54,3
Cuenta con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica del desempeño de los integrantes de la organización incluida la alta dirección.	4	11,4	15	42,9	16	45,7
El gobierno corporativo cumple con leyes económicas, legales, éticas, tributarias, discrecionales, etc.	4	11,4	4	11,4	27	77,2
En la cadena de valor los procesos son planificados, controlados y mejorados utilizando estrategias de RSE.	4	11,4	9	25,7	22	62,9
La empresa destina recursos para contribuir con la RSE.	9	25,8	13	37,1	13	37,1
La empresa presenta un balance social o informe de sus actividades que involucren la RSE anualmente.	12	34,3	9	25,7	14	40,0

Fuente: elaboración propia

Para la dimensión “gobierno corporativo y compromisos éticos”, se consideró 16 preguntas. En esta dimensión los porcentajes más representativos están distribuidos en las opciones de: “A veces” y “Siempre”, con menor frecuencia las respuestas en la opción “Nunca” (Tabla 11). De estos resultados se destaca lo siguiente: con respecto a la pregunta “El gobierno corporativo cumple con leyes económicas, legales, éticas, tributarias, discrecionales, etc.”, el 11.4% (4) del total de encuestados respondió que “Nunca”; el 11,4% (4) “A veces” y el 77.2% (27) contestó que “Siempre”. Y la pregunta “El gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética. Donde se prohíben expresamente la

utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima, doble contabilidad”); el 8.6% (3) del total de encuestados señaló que “Nunca”; el 20.0% (7) “A veces” y el 71.4% (25) dijo que “Siempre”; estas preguntas son las que tienen el más alto porcentaje en la opción “Siempre”, sin embargo, se sitúan en una RSE media. En contraste con lo anterior, para los interrogatorios “La empresa presenta un balance social o informe de sus actividades que involucren la RSE anualmente” el 34.3% (12) del total de los encuestados dijo que “Nunca”; el 25.7% (9) “A veces” y el 40.0% (14) respondió que “Siempre”; y para la pregunta “La empresa destina recursos para contribuir con la RSE” el 25.8% (9) indica que “Nunca”; el 37.1% (13) “A veces” y el 37.1% (13) “Siempre”; las cuales tienen el más alto porcentaje en la opción de respuesta “Nunca”; y a su vez un porcentaje bajo en la opción “Siempre”, en consecuencia, se identifica una RSE baja en la opción “Siempre”.

En la tabla 12 se muestran los resultados de la dimensión proveedores

Tabla 12.

Proveedores

Preguntas	Nunca		A veces		Siempre	
	N	%	N	%	N	%
	La empresa aplica criterios de selección y evaluación de proveedores.	1	2,9	12	34,3	22
La empresa utiliza una política explícita o un programa específico de responsabilidad social empresarial para la cadena de proveedores.	0	0,0	18	51,4	17	48,6

Fuente: elaboración propia

En la dimensión proveedores se tomaron en cuenta dos preguntas (Tabla 12). Para la consulta “La empresa aplica criterios de selección y evaluación de proveedores” el 2.9% (1) dijo que “Nunca”; el 34.3% (12) “A veces” y el 62.8% (22) respondió que “Siempre”,

distinguiendo una RSE media. Con respecto a la pregunta “La empresa utiliza una política explícita o un programa específico de responsabilidad social empresarial para la cadena de proveedores” el 51.4% (18) respondió que “A veces” y el 48.6% (17) “Siempre”, reconociéndose una RSE baja con respecto a la opción “Siempre”.

En la tabla 13 se observan los resultados de la dimensión consumidores y clientes.

Tabla 13.

Consumidores y clientes

Preguntas	Nunca		A veces		Siempre	
	N	%	N	%	N	%
Se realiza controles de calidad y se evalúa la calidad del producto antes de entregar al cliente.	0	0,0	5	14,3	30	85,7
Se cuenta con procesos para entrega de productos a clientes y consumidores.	2	5,7	6	17,1	27	77,2
La empresa promueve entrenamiento continuo de sus profesionales para una atención ética y de respeto (...)	2	5,7	10	28,6	23	65,7
Se actualiza siempre el material de comunicación destinado a los consumidores/clientes (...)	0	0,0	12	34,3	23	65,7
La empresa cuenta con procesos para recepción y atención de quejas de los clientes.	8	22,9	5	14,3	22	62,8
Se evalúa periódicamente la satisfacción de los clientes	2	5,7	19	54,3	14	40,0

Fuente: elaboración propia

Esta dimensión se conforma por seis preguntas (Tabla 13). En su mayoría los porcentajes más relevantes están en el rango “A veces” y “Siempre”. Para la interrogación “Se realiza controles de calidad y se evalúa la calidad del producto antes de entregar al cliente.” El 14.3% (5) respondió que “A veces” y el restante 85,7% (30) respondió que “Siempre”; esta es la pregunta que tiene el más alto porcentaje en la opción “Siempre”, seguida

de la pregunta “Se cuenta con procesos para entrega de productos a clientes y consumidores”, el 5.7% (2) respondió que “Nunca”; el 17.1% (6) “A veces” y el 77.2% (27) dijo que “Siempre”: no obstante, se ubican en una RSE media. En la pregunta “La empresa cuenta con procesos para recepción y atención de quejas de los clientes” el 22.9% (8) indican que “Nunca”; el 14.3% (5) “A veces” y el 62.9% (14) señalan que “Siempre”; constituyendo la consulta que presenta el más alto porcentaje en la opción “Nunca”; a pesar de ello se identifica una RSE media en la opción “Siempre”.

En la tabla 14 se exponen los resultados de la dimensión comunidad.

Tabla 14.

Comunidad

Comunidad	Preguntas	Nunca		A veces		Siempre	
		N	%	N	%	N	%
		La empresa cuenta con proyectos y programas de responsabilidad social con la comunidad	10	28,6	13	37,1	12
Se divulga internamente los proyectos que apoya y desarrolla, ofreciendo oportunidades de trabajo voluntario y estimando la participación de los empleados	7	20,0	8	22,9	20	57,1	

Fuente: elaboración propia

Para la dimensión comunidad se tomó en cuenta dos preguntas (Tabla 14). En la interrogante “Se divulga internamente los proyectos que apoya y desarrolla, ofreciendo oportunidades de trabajo voluntario y estimando la participación de los empleados” el 20% (7) dijo que “Nunca”; 22.9% (8) “a veces” y el restante 57.1% (20) respondió que “Siempre”, encontrándose una RSE media.

En cambio, en la pregunta “La empresa cuenta con proyectos y programas de Responsabilidad Social con la comunidad”. El 28.6% (10) dijo que “Nunca”; 37.1% (13) “A

veces” y el restante 34.3% (12) respondió que “Siempre”; se observa que esta pregunta tiene un alto porcentaje en la opción “Nunca”, reconociendo igualmente una RSE baja en la opción “Siempre”.

En la tabla 15 se exhiben los resultados de la dimensión medio ambiente.

Tabla 15.

Medio ambiente

Preguntas	Nunca		A veces		Siempre	
	N	%	N	%	N	%
	La política ambiental es formal, todos los empleados la conocen y consta en el código de ética y/o en la declaración de valores de la empresa.	2	5,7	12	34,3	21
La empresa contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de proyecto(s) (...)	12	34,3	10	28,6	13	37,1
La empresa desarrolla periódicamente campañas internas de reducción del consumo de agua y de energía.	8	22,9	4	11,4	23	65,7
La empresa desarrolla periódicamente campañas internas de educación para el consumo consciente (...)	6	17,1	11	31,4	18	51,5
La empresa posee un programa de gerenciamento de residuos con la participación de los grupos de interés (...)	6	17,1	10	28,7	19	54,2
Se posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable.	14	40,0	13	37,1	8	22,9
La empresa posee un sistema de monitoreo de aumento de la eficiencia energética. (...)	12	34,3	15	42,8	8	22,9

Fuente: elaboración propia

Siete preguntas conforman la dimensión de medio ambiente (Tabla 15). Para el ítem “La empresa desarrolla periódicamente campañas internas de reducción del consumo de agua y de energía” el 22.9% (8) dijo que “Nunca”; 11.4% (4) “A veces” y el restante 65.7%

(23) respondió que “Siempre”. Para la pregunta “La política ambiental es formal, todos los empleados la conocen y consta en el código de ética y/o en la declaración de valores de la empresa” el 5.7% (2) dijo que “Nunca”; 34.3% (12) “a veces”, y el restante 60.0% (21) respondió que “Siempre”; estas interrogaciones tienen el más alto porcentaje en la categoría “Siempre”, advirtiendo una RSE media en los dos ítems. Las preguntas con valores altos en la opción “Nunca” son: “Se posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable” el 40.0% (14) manifestó que “Nunca”; el 37.1% (13) “A veces” y el 22.9% (8) “Siempre”. En la pregunta “La empresa posee un sistema de monitoreo de aumento de la eficiencia energética (...)”, el 34.3% (12) indicaron que “Nunca”; el 42.8% (15) “A veces” y el 22.9% (8) “Siempre”. En la pregunta “La empresa contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de proyecto(s) (...)”, el 34.3% (12) señaló que “Nunca”; el 28.6% (10) “A veces” y el 37.1% (13) “Siempre”, Por consiguiente, se sitúan en una RSE baja en la categoría “Siempre”.

En la tabla 16 se exhiben los resultados de la dimensión público interno: gobierno corporativo, cultura organizacional y clima organizacional.

Tabla 16.

Público interno: gobierno corporativo, cultura y clima organizacional.

Público interno: gobierno corporativo, cultura y clima organizacional.						
Preguntas	Nunca		A veces		Siempre	
	N	%	N	%	N	%
Se expone públicamente los compromisos éticos del código de ética por medio de material institucional (...)	10	28,6	12	34,3	13	37,1
Los empleados de la empresa demuestran familiaridad en su día a día con los temas y conductas (...)	5	14,3	6	17,1	24	68,6

Se desarrolló en la estructura organizativa, procedimientos para lidiar con denuncias y resolución de conflictos (...)	7	20,0	14	40,0	14	40,0
Se posee políticas explícitas de no discriminación en la política salarial, en la admisión, en la promoción, en el entrenamiento y en el despido de empleados.	5	14,3	6	17,1	24	68,6
Se cuenta con normas y procesos para combatir situaciones de acoso sexual, los divulga y garantiza una estructura formal (...)	6	17,1	7	20,0	22	62,9
Se aplica el manual de procedimientos para procesos de selección, reclutamiento del talento humano.	4	11,4	12	34,3	19	54,3
La empresa ofrece remuneraciones a los empleados acorde con su preparación, cargo y desenvolvimiento (...)	5	14,3	11	31,4	19	54,3
Se paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico.	1	2,8	8	22,9	26	74,3
El plan de cargos y salarios de la empresa es transparente y figura en su código de ética y/o en la declaración de valores	2	5,7	8	22,9	25	71,4
Se tiene políticas de capacitación profesional para los empleados.	5	14,3	9	25,7	21	60,0
Se cumple el manual de funciones	5	14,3	9	25,7	21	60,0
La empresa proporciona a sus empleados condiciones de seguridad, espacio físico, adecuaciones e higiene en el trabajo por encima de lo establecido en la legislación.	0	0,0	7	20,0	28	80,0
La empresa ofrece un programa de prevención y tratamiento de salud, nutrición, dependencia de drogas y de alcohol.	7	20,0	12	34,3	16	45,7

El estilo de liderazgo del gobierno corporativo favorece para un buen clima organizacional dentro de la empresa.	3	8,6	13	37,1	19	54,3
Los canales de comunicación utilizados en la empresa permiten una comunicación oportuna, fluida y transparente entre los miembros de la organización.	2	5,7	11	31,4	22	62,9
Las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización consideran los principios de : sinceridad, inclusión, reciprocidad, empatía y simetría.	0	0,0	10	28,6	25	71,4
Se favorece en la empresa un diálogo explicativo, participativo y consultivo basado en principios éticos (...).	2	5,7	5	14,3	28	80,0
La empresa realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración, beneficios y clima laboral.	10	28,6	15	42,8	10	28,6

Fuente: elaboración propia

Para esta dimensión se tomaron en cuenta 18 ítems (Tabla 16). En estas preguntas el mayor porcentaje de respuesta se encuentran en las opciones “A veces” y” Siempre”. Para el ítem “La empresa proporciona a sus empleados condiciones de seguridad, espacio físico, adecuaciones e higiene en el trabajo por encima de lo establecido en la legislación”, el 20.0% (7) expresaron que “A veces” y el 80.0% (28) “Siempre”. En la pregunta “Se favorece en la empresa un diálogo explicativo, participativo y consultivo basados en principios éticos (...)”, el 5.7% (2) declaró que “Nunca”; el 14.3% (5) “A veces”, y el 80.0% (28) “Siempre”. En la pregunta “Se paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico”, el 2.8% (1) expresaron que “Nunca”, 22.9% (8) que “A veces”, y el 74.3% (26) “Siempre”; siendo estas preguntas las que tienen el más alto porcentaje en la categoría de “Siempre”, pero se hallan en una RSE media. Existen cuestiones donde la opción “Nunca” tiene un porcentaje alto de respuestas, entre ellas , “La

empresa realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración, beneficios y clima laboral, el 28.6% (10) responden que “Nunca”; 42.8% (15) “A veces” y el 28.6% (10) “Siempre”. Para el ítem “Se expone públicamente los compromisos éticos del código de ética por medio de material institucional (...)” el 28.6% (10) dijo que “Nunca”; 34.3% (12) “a veces” y el restante 37.1% (13) respondió que “Siempre”, encontrándose una RSE baja en la opción “Siempre”.

Se presenta en la tabla 17 y Figura 8 los resultados de la media aritmética de las seis dimensiones en las tres categorías de estudio (“Nunca”, “A veces” y “Siempre”).

Tabla 17.

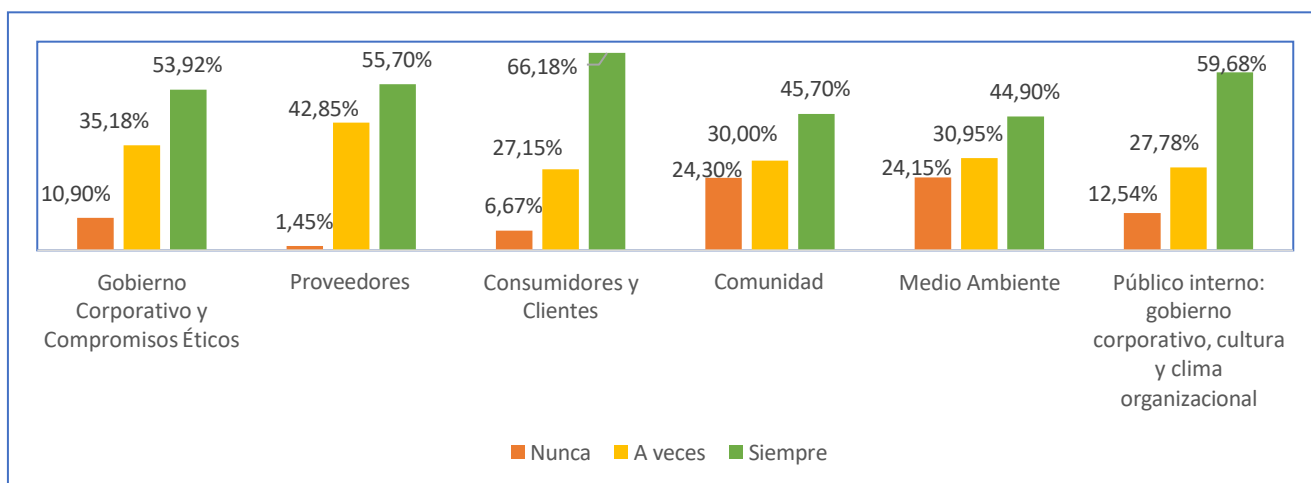
Media Aritmética del comportamiento de las dimensiones

N	Dimensiones	Nunca		A veces		Siempre		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%
1	Gobierno corporativo y compromisos éticos	3.81	10,90	12.31	35,18	18.88	53,92	100,0	
2	Proveedores	0.50	1,45	15.00	42,85	19.50	55,70	100,0	
3	Consumidores y Clientes	2.33	6,67	9.50	27,15	23.17	66,18	100,0	
4	Comunidad	8.50	24,30	10.50	30,00	16.00	45,70	100,0	
5	Medio ambiente	8.57	24,15	10.71	30,95	15.72	44,90	100,0	
6.	Público interno: gobierno corporativo, cultura y clima organizacional.	4.39	12,54	9.72	27,78	20.89	59,68	100,0	
Promedio Total Dimensiones		4.68	13,33	11.29	32,32	19.03	54,35	100,0	

Fuente: elaboración propia

Figura 8.

Porcentajes de la Media Aritmética de dimensiones



Fuente: elaboración propia.

Los promedios más representativos de las respuestas a las seis dimensiones de las variables independientes están dentro de las opciones “Siempre” con el 54.35% y a “A veces” 32.32% alcanzando entre las dos un total de 86.67%, esto significa que las empresas de bebidas no alcohólicas han creado y aplicado estrategias de gestión enfocadas a la RSE en un nivel medio para la opción “Siempre”, no obstante, el gobierno corporativo se está encaminando en estos temas de manera gradual.

Respecto a cada una de las dimensiones; se observa que en la dimensión gobierno corporativo y compromisos éticos la alternativa de respuesta “Siempre” representa el 53.92% y a “A veces” 35.18% alcanzando entre las dos un total de 89.10%, esto significa que las empresas de bebidas no alcohólicas han creado y aplicado estrategias de gestión relacionadas a la RSE en un nivel medio, pero se está trabajando con miras a alcanzar una RSE alta.

En la dimensión proveedores se evidencia que el 55.7% responde con la categoría “Siempre”, y el 42.85% “A veces”, sumando un total de 98.55%, demostrando que se han creado y aplicado estrategias de RSE en un nivel medio, pero se está avanzando progresivamente para lograr una escala alta.

La dimensión consumidores y clientes alcanza un promedio de 66.18% en la alternativa “Siempre” y el 27.15% “A veces”, que en conjunto representa el 93.33%, denota que el gobierno corporativo crea y aplica estrategias de RSE en un nivel medio. Por lo tanto, se está aplicando paulatinamente con el propósito de alcanzar una RSE alta.

En la dimensión comunidad la opción de respuesta “Siempre” obtiene un promedio de 45.70% y el 30.00% “A veces”, en total suma el 75.70%, implica que el gobierno corporativo crea y aplica estrategias de RSE en esta dimensión en un nivel bajo, pero está procurando llegar a una RSE media.

En cuanto a la dimensión medio ambiente el 44.90% de respuestas están en la opción “Siempre” y el 30.95% “A veces”, dando un total de 75.85% expresa que el gobierno corporativo crea y aplica estrategias de RSE en esta dimensión en un nivel bajo. Empero está intentando alcanzar una RSE con nivel medio.

Para la dimensión público interno: gobierno corporativo, cultura y clima organizacional, las respuestas están dentro de la categoría “Siempre” con un 59.68% y 27.78% “A veces”, dando un total de 87.46%, significa que el gobierno corporativo crea y aplica estrategias de RSE en un nivel medio.

Lo ideal es alcanzar el 100% en la opción “Siempre” en todas las dimensiones, pero la temática de RSE aún es algo nuevo en el Ecuador y todavía se está buscando alternativas para socializar y concientizar la importancia y beneficios de implementarla, con miras a superar las barreras que causan y limitan la aplicación de la RSE.

Por lo tanto, la labor del gobierno corporativo se debe orientar en planificar estrategias de gestión de RSE para mejorar principalmente las dimensiones comunidad y medio ambiente que tienen un nivel bajo de RSE en la opción “Siempre”. Mostrando además estas dimensiones los promedios más altos en la opción “Nunca”; así, en la dimensión comunidad el porcentaje es del 24.30% y medio ambiente el 24.15%.

Para continuar con el análisis se ha calculado la media, mediana, moda, desviación estándar, máximos y mínimos de las variables de estudio: gobierno corporativo, grupos de interés internos, externos y su relación con la RSE, cuyos resultados se presentan en las tablas 18,19 y 20.

Tabla 18.

Análisis estadístico de la variable gobierno corporativo

	1. El Gobierno Corporativo cumple y hace cumplir el código de ética. Donde se prohíben expresamente la utilización de prácticas ilegales (como extorsión, coima, doble contabilidad)	2. El gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial	3. El Gobierno Corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial.	4. El Gobierno Corporativo garantiza la divulgación de datos y transparencia de información financiera y obligatoria y voluntaria de forma periódica, decisiones el Gobierno Corporativo permite la participación de los grupos interesados.	5. Para la planificación estratégica de la empresa y toma de decisiones el Gobierno Corporativo permite la participación de los grupos interesados.	6. En la planificación estratégica se incluyen principios, políticas y estrategias de la RSE.	7. El Gobierno Corporativo promueve el diálogo con las Partes Interesadas (Stakeholders)	8. El Gobierno Corporativo ha establecido y fortalecido la Cultura Organizacional dentro de la empresa	9. El Gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y sociales y mo	10. Para nombrar miembros de la alta dirección, se considera: habilidades, conocimientos y especialización para orientar el direccionamiento estratégico de la organización, incluyendo cuestiones relativas a oportunidades y riesgos ambientales y los cargos directivos.	11. Se busca la participación de hombre y mujeres de manera equitativa en los cargos directivos.	12. Cuenta con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica del desempeño de los integrantes de la organización incluida la alta dirección.	13. El gobierno corporativo cumple con leyes económicas, legales, tributarias, etc.	14. En la cadena de valor los procesos son planificados, controlados y mejorados utilizando estrategias de RSE.	15. La empresa destina recursos para contribuir con la RSE.	16. La empresa presenta un balance social o informe de sus actividades que involucren la RSE.	Valor variable	
Válido	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	2,63	2,54	2,54	2,51	2,23	2,54	2,31	2,46	2,63	2,26	2,49	2,34	2,66	2,43	2,09	2,06	2,42	
Mediana	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2,5	
Moda	3	3	3	3	2	3	2	2a	3	2	2	3	3	3	3	3	3	
Desviación estándar	0,646	0,561	0,657	0,612	0,69	0,701	0,676	0,561	0,49	0,701	0,507	0,684	0,684	0,698	0,818	0,873	0,660	
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	
Máximo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

a Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: elaboración propia

La media aritmética de las opciones de respuesta de la variable gobierno corporativo es 2.42, expresa que los encuestados perciben que el gobierno corporativo trabaja en temas de responsabilidad social en un intervalo de “A veces” y “Siempre”. En cuanto a la mediana el 50% de las opciones de respuesta es menor o igual a 2.50, es decir que éstas se encuentran en las opciones “Nunca”, “A veces” y “Siempre”. Y el otro 50% está en la opción “Siempre”, significa que el gobierno corporativo en un 50% siempre planifica y aplica estrategias de RSE, ubicándose en un nivel medio.

En la moda, la opción con más frecuencia de aceptación es 3 es decir “Siempre”, indicando que por lo general el gobierno corporativo aplica acciones de responsabilidad social en sus empresas.

La desviación estándar con respecto a su media es 0.660 en promedio, esto muestra que la desviación es baja y no hay variación o dispersión significativa, por tanto, es uniforme. El punto más bajo de las opciones de respuesta de la variable gobierno corporativo es 1 (“Nunca”) y el más alto es 3, (“Siempre”). La pregunta con mayor aceptación de valor mínimo de la variable es: “La empresa presenta un balance social o informe de sus actividades relacionadas que involucren la RSE anualmente” (34.3% en la opción “Nunca”) y la pregunta con mayor aceptación de valor máximo de la variable es: “El gobierno corporativo cumple con leyes económicas, legales, éticas, tributarias, discrecionales, etc” (77.1% en la opción “Siempre”).

Similar análisis se realizó con respecto a los grupos de interés externos, los que se muestran en la Figura 19.

Tabla 19

Análisis estadístico de la variable grupos de interés externos

	17. La empresa aplica criterios de Selección y Evaluación de Proveedores	18. La empresa utiliza una política explícita o un programa específico de responsabilidad social empresarial para la cadena de proveedores	19. Se realiza controles de calidad y se evalúa la Calidad del producto antes de entregar al cliente.	20. Se cuenta con procesos para entrega de productos a clientes y consumidores.	21. La empresa promueve entrenamiento continuo de sus profesionales para una atención ética y de respeto de los derechos del consumidor.	22. Se actualiza siempre el material de comunicación destinado a los consumidores /clientes (como rótulos, envases, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para tomar más transparente la relación	23. La empresa cuenta con procesos para recepción y atención de quejas de los clientes.	24. Se evalúa periódicamente la satisfacción de los clientes	25. La empresa cuenta con proyectos y programas de Responsabilidad Social con la comunidad	26. Se divulga internamente los proyectos que apoya y desarrolla, ofreciendo oportunidades de trabajo voluntario y estimando la participación de los empleados	27. La política ambiental es formal, todos los empleados la conocen y consta en el código de ética y/o en la declaración de valores de la empresa	28. La empresa contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de proyecto(s) de conservación de áreas protegidas y/o programa de protección a animales amenazados.	29. La empresa desarrolla periódicamente campañas internas de reducción del consumo de agua y de energía.	30. La empresa desarrolla periódicamente campañas de educación para el consumo consciente, el reciclaje de materiales y también sobre los impactos causados por los productos.	31. La empresa posee un programa de gestión de residuos con la participación de los grupos de interés para la recolección de materiales tóxicos o el reciclaje post-consumo.	32. Se posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable.	33. La empresa posee un sistema de monitoreo de aumento de la eficiencia energética, reducción de consumo de agua, reducción de la generación de residuos sólidos, reducción de la emisión de CO2 y otros gases del efecto invernadero en la atmósfera.	Valor variable
Válido	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	2,6	2,54	2,8	2,71	2,6	2,57	2,4	2,34	2,03	2,37	2,54	2,03	2,43	2,34	2,37	1,83	1,89	2,38
Mediana	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3
Moda	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3
Desviación estándar	0,553	0,505	0,406	0,572	0,604	0,502	0,847	0,591	0,785	0,808	0,611	0,857	0,85	0,765	0,77	0,785	0,758	0,681
Mínimo	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia.

Cuantificada la media aritmética de la variable grupos de interés externos, el promedio de las opciones de respuesta es de 2.38, significa que las empresas aplican estrategias de RSE mayormente entre “A veces” y “Siempre”. De acuerdo con la mediana el 50% de las opciones de respuesta es menor o igual a 3, es decir, que se hallan en las alternativas “Nunca”, “A veces” y “Siempre”, y el otro 50% está en la elección “Siempre”, significa que las empresas en más de un 50% están aplicando estrategias de RSE con los grupos de interés externos, hallándose en un nivel medio.

En la moda, la opción con mayor frecuencia es 3, es decir, “Siempre”, esto indica que siempre se gestiona actividades de responsabilidad social con sus grupos de interés externos.

La desviación estándar de la variable grupos de interés externos con respecto a su media es 0.681 en promedio esto indica que la desviación aún es baja y no hay una variación o dispersión representativa, aunque es ligeramente más dispersa que la variable gobierno corporativo. La pregunta con una mayor aceptación de valor mínimo de la variable es: “Se posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable” (40% en opción “Nunca”), y corresponde a la dimensión medio ambiente. El ítem con mayor aceptación de valor máximo es: “Se realiza controles de calidad y se evalúa la calidad del producto antes de entregar al cliente” (85.7% en opción “Siempre”), que corresponde a la dimensión consumidores y clientes.

Se analizó el comportamiento de los grupos de interés internos como se muestra en la Figura 20.

Tabla 20.

Análisis estadístico de la variable grupos de interés internos

	34. Se expone públicamente los compromisos éticos del código de ética por medio de material institucional por la Internet o de otra manera sea adecuada a sus partes interesadas.	35. Los empleados de la empresa demuestran familiaridad en su día a día con los temas y conductas contemplados en el código de ética, aplicándolos espontáneamente.	36. Se desarrolló en la estructura organizativa procedimientos para lidiar con denuncias y resolución de conflictos relacionados al incumplimiento del código de ética y/o su declaración de valores.B60	37. Se poseen políticas explícitas de no discriminación en la política salarial, en la admisión, en la promoción, en el entrenamiento y en el despido de empleados.	38. Se cuenta con normas y procesos para combatir situaciones de acoso sexual, los divulgar y garantiza una estructura formal y neutra de denuncia y examen de los hechos amparando al denunciante.	39. Se aplica el manual de procedimientos para procesos de selección, reclutamiento del talento humano. (...)	40. La empresa ofrece remuneración a los empleados acorde con su cargo y desenvolvimiento dentro de la empresa (...)	41. Se paga salarios y beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico.	42. El plan de cargos y salarios de la empresa es transparente y figura en su código de ética y/o en la declaración de valores	43. Se tiene políticas de capacitación profesional para los empleados.	44. Se cumple el manual de funciones	45. La empresa proporciona sus empleados condiciones de seguridad, espacio físico, adecuaciones e higiene en el trabajo por encima de lo establecido en la legislación.	46. La empresa ofrece un programa de prevención y tratamiento de salud, nutrición, dependencia de drogas y de alcohol.	47. El estilo de liderazgo del Gobierno corporativo favorece para da y transparente entre los miembros de la organización.	48. Los canales de comunicación utilizados en la empresa permiten una comunicación oportuna, fluida y sincera entre los miembros de la organización.	49. Las relaciones interpersonal es entre los miembros de la organización consideran los principios de : sinceridad, inclusión, reciprocidad, empatía y simetría.	50. Se favorece en la empresa un diálogo explicativo, participativo y consultivo basados en principios éticos (...)	51. La empresa realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración, beneficios y clima laboral. Valor variable	
Válido	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	2,09	2,54	2,2	2,54	2,46	2,43	2,4	2,71	2,66	2,46	2,46	2,8	2,26	2,46	2,57	2,71	2,74	2	2,47
Mediana	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
Moda	3	3	2a	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
Desviación estándar	0,818	0,741	0,759	0,741	0,78	0,698	0,736	0,519	0,591	0,741	0,741	0,406	0,78	0,657	0,608	0,458	0,561	0,767	0,672
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
Máximo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

a Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: Elaboración propia.

Valorada la media aritmética de la variable grupos de interés internos, el promedio de las opciones de respuesta es de 2.47, denota que los encuestados aseveran que el gobierno corporativo establece estrategias que contribuyen a una convivencia armónica dentro de las empresas en los rangos de “A veces” y “Siempre”.

En cuanto a la mediana el 50% de respuestas es menor o igual a 3, indica que estas repuestas están en las opciones “Nunca”, “A veces” y “Siempre”. Y el otro 50% está en “Siempre”, demuestra que el gobierno corporativo se preocupa por generar un ambiente de cordialidad y respeto mutuo dentro de las organizaciones en un nivel medio.

En la moda, la opción de respuesta con más frecuencia de aceptación es 3 es decir “Siempre”, es decir, el gobierno corporativo da prioridad al mantenimiento de un buen clima organizacional.

La desviación estándar de la variable grupos de interés internos con respecto a su media es 0.672 en promedio. la desviación es baja y no existe una variación o dispersión relevante, por lo tanto, es uniforme. Las preguntas con una mayor aceptación de valor mínimo son: “Se expone públicamente los compromisos éticos del código de ética por medio de material institucional (...)”, y, “La empresa realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración, beneficios y clima laboral”, con el 28.6% en la opción de respuesta “Nunca”. Las preguntas con mayor aceptación de valor máximo de la variable son: “La empresa proporciona a sus empleados condiciones de seguridad, espacio físico, adecuaciones e higiene en el trabajo por encima de lo establecido en la legislación”, y “Se favorece en la empresa un diálogo explicativo, participativo y consultivo basados en principios éticos (...)”, con el 80% en la opción de respuesta “Siempre”.

Para analizar e interpretar la relación o asociación entre las variables se ha utilizado la prueba de Chi cuadrado. Para ello se corrieron determinadas preguntas (apéndice B), en

este caso utilizadas como variables con el fin de confirmar o rechazar algunos supuestos.

Se analiza en la Tabla 21 las siguientes variables: El gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa; y el gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética, donde se prohíben expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima, doble contabilidad).

Tabla 21.

*El gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa*El gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética (...). Tabulación cruzada*

			El gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética, donde se prohíben expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima, doble contabilidad)			
			Nunca	A veces	Siempre	Total
El gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa	Nunca	Recuento	0	1	0	1
		Recuento esperado	,1	,2	,7	1,0
	A veces	Recuento	2	3	12	17
		Recuento esperado	1,5	3,4	12,1	17,0
	Siempre	Recuento	1	3	13	17
		Recuento esperado	1,5	3,4	12,1	17,0
Total		Recuento	3	7	25	35
		Recuento esperado	3,0	7,0	25,0	35,0

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados, de los 35 encuestados, solo 13 manifiestan que “siempre” el gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa, y además cumple y hace cumplir el código de ética, donde se prohíben expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima, doble contabilidad). En la Tabla 22 se calcula la prueba de hipótesis Chi-cuadrado.

Tabla 22.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,502 ^a	4	,342
Razón de verosimilitud	3,720	4	,445
Asociación lineal por Lineal	,848	1	,357
N de casos válidos	35		

a. 7 casillas (77,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,09.

Fuente: elaboración propia

Hipótesis

H₀ = El gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa es independiente del hecho de que el gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética (...).

H₁ = El gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa depende del hecho de que el gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética (...).

Toma de decisión

Cuando $p > 0,05$ Acepto H₀

Cuando $0.342 > 0.05$ Acepto H₀

No se rechaza la hipótesis nula porque Chi-cuadrado no es estadísticamente significativo y no hay suficiente evidencia para indicar que las variables están asociadas, por tanto, el gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa independientemente del hecho de que el gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética (...).

Para un segundo análisis se consideran las siguientes variables: La empresa destina recursos para contribuir con la RSE; y el gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética, donde se prohíben expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima, doble contabilidad). Tal como se muestra en la Tabla 23

Tabla 23.

*La empresa destina recursos para contribuir con la RSE. *El gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética (...). Tabulación cruzada.*

				El gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética, donde se prohíben expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima, doble contabilidad)			
				Nunca	A veces	Siempre	Total
La empresa destina recursos para contribuir con la RSE.	Nunca	Recuento		3	2	5	10
		Recuento esperado		,9	2,0	7,1	10,0
	A veces	Recuento		0	2	10	12
		Recuento esperado		1,0	2,4	8,6	12,0
	Siempre	Recuento		0	3	10	13
		Recuento esperado		1,1	2,6	9,3	13,0
Total		Recuento		3	7	25	35
		Recuento esperado		3,0	7,0	25,0	35,0

Fuente: elaboración propia

De los 35 encuestados, únicamente 10 personas expresan que “siempre” el gobierno corporativo destina recursos para contribuir con la RSE, y también cumple y hace cumplir el código de ética, donde se prohíben expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima, doble contabilidad). En la Tabla 24 se calcula la prueba de hipótesis Chi-cuadrado.

Tabla 24.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,564 ^a	4	,073
Razón de verosimilitud	8,644	4	,071
Asociación lineal por lineal	3,944	1	,047
N de casos válidos	35		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,86.

Fuente: elaboración propia

Hipótesis

Ho = Las empresas destinan recursos para contribuir con la RSE es independiente del hecho que el gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética (...).

H1 = Las empresas destinan recursos para contribuir con la RSE no es independiente del hecho que el gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética (...).

Toma de decisión

Cuando $p > 0,05$ Acepto H_0

Cuando $0.073 > 0.05$ Acepto H_0

Estos resultados significan que las empresas destinan recursos para contribuir con la RSE independientemente de que el gobierno corporativo cumpla y haga cumplir el código de ética (...).

Para un tercer análisis tal como se muestra en la Tabla 25 se toman las variables: El gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa; y el gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre dichos grupos.

Tabla 25.

*El gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa*El gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico (...). Tabulación cruzada*

			El gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre dichos grupos.		
			A veces	Siempre	Total
El gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa	Nunca	Recuento	1	0	1
		Recuento esperado	,4	,6	1,0
	A veces	Recuento	11	6	17
		Recuento esperado	6,3	10,7	17,0
	Siempre	Recuento	1	16	17
		Recuento esperado	6,3	10,7	17,0
	Total	Recuento	13	22	35
		Recuento esperado	13,0	22,0	35,0

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados 16 personas manifiestan que el gobierno corporativo “siempre” ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa e igualmente el gobierno corporativo “siempre” favorece un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre dichos grupos. En la tabla 26 se calcula la prueba de hipótesis Chi-cuadrado.

Tabla 26.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,340 ^a	2	,001
Razón de verosimilitud	16,499	2	,000

Asociación lineal por lineal	13,752	1	,000
N de casos válidos	35		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,37.

Fuente: elaboración propia

Hipótesis

Ho = El gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa es independiente a que el gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre dichos grupos.

H1 = El gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa no es independiente o depende de que el gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre dichos grupos.

Toma de decisión

$p \leq 0.05$ se rechaza H_0

$0,001 < 0,05$ se rechaza H_0

Se rechaza la hipótesis nula porque Chi-cuadrado es estadísticamente significativo, es decir las variables están asociadas, por tanto, depende, si el gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa para que, se favorezca un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre dichos grupos.

Para el cuarto análisis las variables que participan son: Las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización consideran los principios de: sinceridad, inclusión, reciprocidad, empatía y simetría; y el gobierno corporativo favorece un clima organizacional

armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre sí. La información se presenta en la Tabla 27

Tabla 27.

*Las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización consideran los principios de: sinceridad, inclusión, reciprocidad, empatía y simetría. *El gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico (...). Tabulación cruzada*

			El gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre dichos grupos.		
			A veces	Siempre	Total
Las relaciones	A veces	Recuento	7	3	10
interpersonales entre los		Recuento esperado	3,7	6,3	10,0
miembros de la organización	Siempre	Recuento	6	19	25
consideran los principios de:		Recuento esperado			
sinceridad, inclusión,			9,3	15,7	25,0
reciprocidad, empatía y					
simetría.					
Total		Recuento	13	22	35
		Recuento esperado	13,0	22,0	35,0

Fuente: elaboración propia

De los 35 entrevistados 19 responden que en las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización "siempre" se consideran los principios de: sinceridad, inclusión, reciprocidad, empatía y simetría, de igual forma, el gobierno corporativo siempre favorece un clima organizacional armónico promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre los mismos. En la Tabla 28 se calcula la prueba de hipótesis Chi-

cuadrado, con la finalidad de identificar las relaciones de dependencia o independencia de las variables.

Tabla 28.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,474 ^a	1	,011
Corrección de continuidad ^b	4,653	1	,031
Razón de verosimilitud	6,409	1	,011
Asociación lineal por lineal	6,289	1	,012
N de casos válidos	35		

Fuente: elaboración propia

Hipótesis

H₀ = Las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización consideran los principios de: sinceridad, inclusión, reciprocidad, empatía y simetría es independiente de que el gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre dichos grupos.

H₁ = Las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización consideran los principios de: sinceridad, inclusión, reciprocidad, empatía y simetría no es independiente de que el gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre dichos grupos.

Toma de decisión

$p \leq 0.05$ se rechaza H₀

$0,01 < 0,05$ se rechaza H₀

Se rechaza la hipótesis nula porque las variables están asociadas, es decir para que las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización se enmarquen en principios de: sinceridad, inclusión, reciprocidad, empatía y simetría, depende de que el

gobierno corporativo haya creado un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre dichos grupos.

Para un quinto análisis, se ha seleccionado las siguientes variables: El gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial; y el gobierno corporativo garantiza la divulgación de datos y transparencia de información financiera y no financiera, obligatoria y voluntaria de forma periódica, oportuna, fiable, comparable y detallada a sus grupos de interés, ver Tabla 29.

Tabla 29.

*El gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial *El gobierno corporativo garantiza la divulgación de datos y transparencia de información financiera y no financiera (...). Tabulación cruzada*

			El gobierno corporativo garantiza la divulgación de datos y transparencia de información financiera y no financiera, obligatoria y voluntaria de forma periódica, oportuna, fiable, comparable y detallada a sus grupos de interés			
			Nunca	A veces	Siempre	Total
El gobierno corporativo	Nunca	Recuento	1	0	0	1
aplica buenas prácticas		Recuento esperado	,1	,4	,6	1,0
de gestión empresarial	A veces	Recuento	0	7	7	14
		Recuento esperado	,8	5,2	8,0	14,0
	Siempre	Recuento	1	6	13	20
		Recuento esperado	1,1	7,4	11,4	20,0
Total		Recuento	2	13	20	35
		Recuento esperado	2,0	13,0	20,0	35,0

Fuente: elaboración propia

Se observa que 13 personas de los 35 encuestados manifiestan que “siempre” el gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial y garantiza la

divulgación de datos y transparencia de información financiera y no financiera, obligatoria y voluntaria de forma periódica, oportuna, fiable, comparable y detallada a sus grupos de interés. En la Tabla 30 se calcula la prueba de hipótesis Chi-cuadrado.

Tabla 30.

Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,557 ^a	4	,001
Razón de verosimilitud	8,536	4	,074
Asociación lineal por lineal	2,603	1	,107
N de casos válidos	35		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

Fuente: elaboración propia

Hipótesis

H₀ = El gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial es independiente, que el gobierno corporativo garantice la divulgación de datos y transparencia de información financiera y no financiera, obligatoria y voluntaria de forma periódica, oportuna, fiable, comparable y detallada a sus grupos de interés.

H₁ = El gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial no es independiente que el gobierno corporativo garantice la divulgación de datos y transparencia de información financiera y no financiera, obligatoria y voluntaria de forma periódica, oportuna, fiable, comparable y detallada a sus grupos de interés.

Toma de decisión

$p \leq 0.05$ se rechaza H₀

$0,001 < 0,05$ se rechaza H₀

Se rechaza la hipótesis nula porque si el gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial y también garantiza la divulgación de datos y transparencia de información financiera y no financiera, obligatoria y voluntaria de forma periódica, oportuna, fiable, comparable y detallada a sus grupos de interés, por lo tanto, hay una relación de dependencia entre las dos variables.

Para el sexto análisis las variables que participan son: En la planificación estratégica se incluyen principios, políticas y estrategias de RSE: y en la cadena de valor los procesos son planificados, controlados y mejorados utilizando estrategias de RSE. La información se presenta en la Tabla 31

Tabla 31.

*En la planificación estratégica se incluyen principios, políticas y estrategias de RSE. *En la cadena de valor los procesos son planificados, controlados y mejorados utilizando estrategias de RSE. Tabulación cruzada.*

			En la cadena de valor los procesos son planificados, controlados y mejorados utilizando estrategias de RSE.			
			Nunca	A veces	Siempre	Total
En la planificación estratégica se incluyen principios, políticas y estrategias de RSE.	Nunca	Recuento	3	1	0	4
		Recuento esperado	,5	1,4	2,2	4,0
	A veces	Recuento	0	4	4	8
		Recuento esperado	,9	2,7	4,3	8,0
	Siempre	Recuento	1	7	15	23
		Recuento esperado	2,6	7,9	12,5	23,0
Total	Recuento		4	12	19	35
	Recuento esperado		4,0	12,0	19,0	35,0

Fuente: elaboración propia

Sostienen 15 entrevistados que en la planificación estratégica “siempre” se incluyen principios, políticas y estrategias de RSE, y que en la cadena de valor los procesos siempre

son planificados, controlados y mejorados utilizando estrategias de RSE. En la Tabla 32 se calcula la prueba de hipótesis Chi-cuadrado, con la finalidad de conocer la dependencia o independencia de las variables entre sí.

Tabla 32.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,549 ^a	4	,001
Razón de verosimilitud	14,920	4	,005
Asociación lineal por lineal	9,646	1	,002
N de casos válidos	35		

a. 7 casillas (77,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,46.

Fuente: elaboración propia

Hipótesis

Ho = En la planificación estratégica se incluyen principios, políticas y estrategias de RSE es independiente que en la cadena de valor los procesos son planificados, controlados y mejorados utilizando estrategias de RSE.

H1 = En la planificación estratégica se incluyen principios, políticas y estrategias de RSE no es independiente que en la cadena de valor los procesos son planificados, controlados y mejorados utilizando estrategias de RSE.

Toma de decisión

$p \leq 0.05$ se rechaza H_0

$0,001 < 0,05$ se rechaza H_0

Se rechaza la hipótesis nula porque existe una relación de dependencia entre las dos variables, entonces, si en la planificación estratégica se incluyen principios, políticas y

estrategias de RSE, al mismo tiempo en la cadena de valor los procesos son planificados controlados y mejorados utilizando estrategias de RSE.

Para el séptimo análisis que se muestra en la Tabla 33, se opta por las siguientes variables: Para la planificación estratégica de la empresa y toma de decisiones, el gobierno corporativo permite la participación de los grupos interesados; y la empresa destina recursos para contribuir con la RSE.

Tabla 33.

*Para la planificación estratégica de la empresa y toma de decisiones, el gobierno corporativo permite la participación de los grupos interesados. *La empresa destina recursos para contribuir con la RSE. Tabulación cruzada.*

		La empresa destina recursos para contribuir con la RSE.			Total	
		Nunca	A veces	Siempre		
Para la planificación estratégica de la empresa y toma de decisiones el gobierno corporativo permite la participación de los grupos interesados.	Nunca	Recuento	2	1	2	5
		Recuento esperado	1,4	1,7	1,9	5,0
y toma de decisiones el gobierno corporativo permite la participación de los grupos interesados.	A veces	Recuento	6	6	5	17
		Recuento esperado	4,9	5,8	6,3	17,0
de los grupos interesados.	Siempre	Recuento	2	5	6	13
		Recuento esperado	3,7	4,5	4,8	13,0
Total		Recuento	10	12	13	35
		Recuento esperado	10,0	12,0	13,0	35,0

Fuente: elaboración propia

Solo 6 entrevistados de los 35 creen que para la planificación estratégica de la empresa y toma de decisiones, el gobierno corporativo "siempre" permite la participación de los grupos interesados, y al mismo tiempo la empresa destina recursos para contribuir con la RSE.

En la Tabla 34 se calcula la prueba de hipótesis Chi-cuadrado, con la finalidad de conocer la dependencia o independencia de las variables entre sí.

Tabla 34.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,226 ^a	4	,694
Razón de verosimilitud	2,394	4	,664
Asociación lineal por lineal	1,015	1	,314
N de casos válidos	35		

a. 7 casillas (77,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,43.

Fuente: elaboración propia

Hipótesis

Ho = Para la planificación estratégica de la empresa y toma de decisiones, el gobierno corporativo permite la participación de los grupos interesados, es independiente que en la empresa se destine recursos para contribuir con la RSE.

H1 = Para la planificación estratégica de la empresa y toma de decisiones, el gobierno corporativo permite la participación de los grupos interesados, depende que en la empresa se destine recursos para contribuir con la RSE.

Toma de decisión

Cuando $p > 0,05$ Acepto H_0

Cuando $0.694 > 0.05$ Acepto H_0

Se acepta la hipótesis nula, porque para la planificación estratégica de la empresa y toma de decisiones, el gobierno corporativo permite la participación de los grupos interesados, independientemente de que la empresa destine recursos para contribuir con la RSE.

Para un octavo análisis que se muestra en tabla 35, se seleccionan las siguientes variables: El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial; y la empresa cuenta con proyectos y programas de Responsabilidad Social con la comunidad.

Tabla 35.

*El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa (...). *La empresa cuenta con proyectos y programas de Responsabilidad Social con la comunidad. Tabulación cruzada.*

			La empresa cuenta con proyectos y programas de Responsabilidad Social con la comunidad			
			Nunca	A veces	Siempre	Total
El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa (...).	Nunca	Recuento	1	2	0	3
		Recuento esperado	,9	1,2	,9	3,0
	A veces	Recuento	4	5	1	10
		Recuento esperado	2,9	4,0	3,1	10,0
	Siempre	Recuento	5	7	10	22
		Recuento esperado	6,3	8,8	6,9	22,0
Total	Recuento		10	14	11	35
	Recuento esperado		10,0	14,0	11,0	35,0

Fuente: elaboración propia

En este caso 10 empleados aseveran que el gobierno corporativo "siempre" reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial; y de igual manera la empresa siempre cuenta con proyectos y

programas de responsabilidad social con la comunidad. En la tabla 36 se calcula la prueba de hipótesis Chi-cuadrado.

Tabla 36.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,676 ^a	4	,225
Razón de verosimilitud	6,872	4	,143
Asociación lineal por lineal	3,288	1	,070
N de casos válidos	35		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,86.

Fuente: elaboración propia

Hipótesis

Ho = El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial es independiente el hecho que la empresa cuente con proyectos y programas de Responsabilidad Social con la comunidad.

H1 = El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial no es independiente el hecho que la empresa cuenta con proyectos y programas de Responsabilidad Social con la comunidad.

Toma de decisión

Cuando $p > 0,05$ Acepto H_0
Cuando $0.225 > 0.05$ Acepto H_0

Se acepta la hipótesis nula por que el gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos, y fomenta su cooperación a través de motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial de forma independiente a que la empresa cuente con proyectos y programas de Responsabilidad Social con la comunidad.

Para complementar el análisis de los resultados cuantitativos se empleó el modelo de regresión logístico multinomial, con tres modelos en relación con las interrogaciones de las variables. En el primer modelo se toma como supuestos algunas preguntas de la variable independiente gobierno corporativo, para efecto de este análisis se seleccionó la pregunta 2 “El gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial” como variable dependiente (de respuesta) y las preguntas de la tabla 37 como variables independientes (predictoras).

Tabla 37.

Preguntas aplicadas como variables independientes

N.º en la encuesta	Pregunta
P1	El gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética; donde se prohíben expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima, doble contabilidad).
P3	El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos (...).
P4	El gobierno corporativo garantiza la divulgación de datos y transparencia de información financiera y no financiera, obligatoria y voluntaria de forma periódica, oportuna, fiable, comparable y detallada a sus grupos de interés.
P7	El gobierno corporativo promueve el diálogo con las partes interesadas (Stakeholders).
P8	El gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa.

- P9 El gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre dichos grupos.
- P10 Para nombrar miembros de la alta dirección, se considera: habilidades, conocimientos y especialización para orientar el direccionamiento estratégico de la organización (...).
- P11 Se busca la participación de hombre y mujeres de manera equitativa en los cargos directivos.
- P13 El gobierno corporativo cumple con leyes económicas, legales, éticas, tributarias, discrecionales, etc.

Fuente: elaboración propia

Se analiza cada uno de los parámetros y estadísticos obtenidos en cada modelo logístico utilizando el paquete estadístico SPSS versión 25.

En la Tabla 38 se realiza las pruebas de validación del modelo, mediante el análisis de R cuadrado de Nagelkerke y Cox y Snell.

Tabla 38.

R cuadrado de Nagelkerke y Cox Snell

Cox y Snell	0,793
Nagelkerke	1,000
McFadden	1,000

Fuente: elaboración propia

La medida del Pseudo R cuadrado de Cox y Snell es 0.793, significa que el 79% de la variabilidad de la variable dependiente “El gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial” (variable de respuesta) es explicada por las variables independientes (predictoras).

Por otro lado, el R cuadrado de Nagelkerke lo expresa en 100%, es decir que en este modelo las variables independientes explican el 100% del comportamiento de la variable dependiente “El gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial”. En la tabla 39 se analiza si el modelo clasifica de manera correcta la información:

Tabla 39.*Clasificación*

Observado	Pronosticado			Porcentaje correcto
	Nunca	A veces	Siempre	
Nunca	1	0	0	100,0%
A veces	0	14	0	100,0%
Siempre	0	0	20	100,0%
Porcentaje global	2,9%	40,0%	57,1%	100,0%

Fuente: elaboración propia

El modelo clasifica de manera correcta el 100% de la información, que se considera un muy buen valor.

Para verificar si el modelo se ajusta a los datos se usa la prueba de significancia del Log-verosimilitud.

Tabla 40.*Razón de verosimilitud*

Modelo	Criterios de ajuste			
	de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	55,151			
Final	0,000	55,151	18	0,000

Fuente: elaboración propia

Hipótesis

Ho: No existe evidencia estadística de que el modelo de regresión logístico multinomial se ajusta al conjunto de datos

H1: Existe evidencia estadística de que el modelo de regresión logístico multinomial se ajusta al conjunto de datos

Regla de decisión

Pvalor > 0.05 Acepto Ho
Pvalor < 0.05 Rechazo Ho

Decisión

0.000 < 0.05 Rechazo Ho

Existe evidencia estadística de que el modelo de regresión multinomial se ajusta al conjunto de datos.

En la Tabla 41 se presenta un resumen de los pasos de la entrada de variables para la prueba de la razón de verosimilitud. Los resultados de las pruebas de contraste de razón de verosimilitud contenidos en la tabla 40 indican que si la significancia es menor al alfa asumido $\alpha= 0,05$ se considera que la variable contribuye a la formación del modelo.

Como se observa todas las variables contribuyen a la formación del modelo, porque el valor de significancia es menor a 0,05, excepto en las preguntas 1 y 8 las que no contribuyen a la formación del modelo.

Tabla 41.

Prueba de la razón de verosimilitud

		Criterios de ajuste de modelo		Contraste de la razón de verosimilitud	
Efecto		Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Chi-cuadrado	gl	Sig.
P1	Interceptación	20,849	20,849	2	,000
	El gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética. Donde se prohíben expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima, doble contabilidad).	2,773 ^a	2,773	2	,250

P3	El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos (...)	20,391	20,391	2	,000
P4	El gobierno corporativo garantiza la divulgación de datos y transparencia de información financiera y no financiera, obligatoria y voluntaria de forma periódica, oportuna, fiable, comparable y detallada a sus grupos de interés.	11,770	11,770	2	,003
P7	El gobierno corporativo promueve el diálogo con las partes interesadas (Stakeholders).	16,213	16,213	2	,000
P8	El gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa.	5,545 ^a	5,545	2	,062
P9	El gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre dichos grupos.	10,742 ^a	10,742	2	,005
P10	Para nombrar miembros de la alta dirección, se considera: habilidades, conocimientos y especialización para orientar el direccionamiento estratégico de la organización (...).	19,837	19,837	2	,000
P11	Se busca la participación de hombre y mujeres de manera equitativa en los cargos directivos.	6,418 ^a	6,418	2	,040
P13	El gobierno corporativo cumple con leyes económicas, legales, éticas, tributarias, discrecionales, etc.	32,138	32,138	2	,000

Fuente: elaboración propia

Para el análisis de probabilidad del comportamiento de la variable dependiente “El gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial”, frente a las variables independientes se realiza un ajuste del modelo de regresión logística multinomial. Se empieza estimando el modelo con las variables explicativas (independientes) de Tabla 37, las cuales, a pesar de ser variables categóricas, para la estimación todas las variables independientes se trataron como cuantitativas con el objetivo de que la estimación sea posible teniendo en cuenta que, para cada variable independiente categórica se usó las condiciones que constan en la encuesta aplicada (1=Nunca, 2= A veces, 3=Siempre). La categoría base usada para la variable dependiente es la opción 3= “Siempre “

Tabla 42.

Estimación del modelo

El gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial ^a			
		B	Exp(B)
Nunca	Interceptación	969,566	
	P1	-119,512	1,249E-52
	P3	-66,707	1,070E-29
	P4	-200,431	8,990E-88
	P7	-117,732	7,408E-52
	P8	-50,351	1,358E-22
	P9	82,891	9,983E+35
	P10	-165,486	1,350E-72
	P11	1,177	3,246
	P13	200,442	1,124E+87
	A veces	Interceptación	1817,204
P1		-46,300	7,800E-21
P3		-208,178	3,885E-91
P4		-147,799	6,484E-65
P7		-296,880	1,166E-129

P8	58,847	3,604E+25
P9	-220,504	1,723E-96
P10	-237,668	6,054E-104
P11	-87,994	6,091E-39
P13	397,782	5,680E+172

Nota: a. La categoría de referencia es: Siempre
Fuente: elaboración propia

Con el propósito de analizar los valores de Exp (B) de la Tabla 42 para la opción de respuesta “A veces” de la pregunta “El gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial” (pregunta escogida como variable dependiente o de respuesta), en comparación a las preguntas elegidas como variables independientes (predictoras), se seleccionan dos preguntas al azar (Pregunta 4 y 10).

Pregunta 4

$\text{Exp}(B)(P4=1) = 8,990E-88$, muestra que cuando la respuesta es “Nunca” a la pregunta “El gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial”, la probabilidad relativa de que las personas respondan a la pregunta “El gobierno corporativo garantiza la divulgación de datos y transparencia de información financiera y no financiera, obligatoria y voluntaria de forma periódica, oportuna, fiable, comparable y detallada a sus grupos de interés”, la opción de respuesta “Nunca” es $8,990E-88$ veces menor a que responda “A veces”. De estos dos Od se obtiene:

$$OD(P4) = \frac{P4(1)}{P4(2)} = \frac{8,990E-88}{6,484E-65} = 1,39E-23$$

Indica que el riesgo de que la persona responda “Nunca” es $1,39E-23$ veces menor a que responda “A veces”. Este resultado se relaciona con la tabla 11, en la cual el 37,1% de los encuestados responde “A veces” a la pregunta “El gobierno corporativo garantiza la divulgación de datos y transparencia de información financiera y no financiera, obligatoria

y voluntaria de forma periódica, oportuna, fiable, comparable y detallada a sus grupos de interés”, mientras que el 5,7% responde “Nunca”, demostrando que este porcentaje generalmente será menor que “A veces” y “Siempre”.

Pregunta 10

$\text{Exp}(B)(P10=1) = 1,350E-72$, revela que cuando las personas responden “Nunca ” a la pregunta “El gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial” ,la probabilidad relativa de que las personas respondan a la pregunta “Para nombrar miembros de la alta dirección , se considera: habilidades, conocimientos y especialización para orientar el direccionamiento estratégico de la organización, incluyendo cuestiones relativas a oportunidades y riesgos ambientales y sociales” la opción de respuesta “Nunca ” es $1,350E-72$ veces menor a que responda “A veces” . De estos dos Od se obtiene:

$$\text{OD}(P10) = \frac{P10(1)}{P10(2)} = \frac{1,350E - 72}{6,054E - 104} = 2,23E + 31$$

Refleja que el riesgo de respuesta “Nunca” es $2,23E+31$ veces menor a que responda “A veces”. Esta probabilidad se relaciona con la Tabla 11, donde el 45,7% responde “A veces” a la pregunta “Para nombrar miembros de la alta dirección, se considera: habilidades, conocimientos y especialización para orientar el direccionamiento estratégico de la organización, incluyendo cuestiones relativas a oportunidades y riesgos ambientales y sociales”, en cambio el 14,3% contestó “Nunca”, evidenciando que este porcentaje, regularmente será menor que “A veces” y “Siempre”.

En el segundo modelo, funge como variable dependiente la pregunta 3 “El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial” y las preguntas de la Tabla 43 son consideradas como variables independientes(predictorias). Estas preguntas están relacionadas con las variables independientes gobierno corporativo y grupos de interés externos.

Tabla 43.

Preguntas aplicadas como variables independientes

Pregunta	
P9	El gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre dichos grupos.
P15	La empresa destina recursos para contribuir con la RSE.
P17	La empresa aplica criterios de Selección y Evaluación de Proveedores.
P20	La empresa cuenta con procesos para entrega de productos a clientes y consumidores.
P24	Se evalúa periódicamente la satisfacción de los clientes.
P27	La política ambiental es formal, todos los empleados la conocen y consta en el código de ética y/o en la declaración de valores de la empresa.
P29	La empresa desarrolla periódicamente campañas internas de reducción del consumo de agua y de energía.

Fuente: elaboración propia

En la tabla 44 se presenta las pruebas de validación del modelo: R cuadrado de Nagelkerke y Cox y Snell.

Tabla 44.

R cuadrado de Nagelkerke y Cox Snell

Cox y Snell	,767
Nagelkerke	,934
<u>McFadden</u>	<u>,847</u>

Fuente: elaboración propia

La medida de Pseudo R cuadrado de Cox y Snell es 0.767, indica que el 76,7% de la variabilidad de la variable dependiente o de respuesta “El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial” es explicada por las variables independientes o predictoras.

Por otro lado, el R cuadrado de Nagelkerke lo expresa en 93,4%, es decir que en este

modelo las variables independientes explican el 93,4% del comportamiento de la variable dependiente “El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial”.

Tabla 45.

Clasificación

Observado	Pronosticado			Porcentaje correcto
	Nunca	A veces	Siempre	
Nunca	1	0	2	33,3%
A veces	0	10	0	100,0%
Siempre	0	0	22	100,0%
Porcentaje global	2,8%	28,6%	68,6%	100,0%

Fuente: elaboración propia

El modelo clasifica de manera correcta el 100% de la información, que se considera muy buen valor de clasificación. Para verificar el ajuste del modelo a los datos se aplica la prueba de significancia del Log-verosimilitud.

Tabla 46.

Razón de verosimilitud

Modelo	Criterios de ajuste de modelo			
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	56,066			
Final	5,067	50,999	14	,000

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis

Ho: No existe evidencia estadística de que el modelo de regresión logístico multinomial se ajusta al conjunto de datos

H1: Existe evidencia estadística de que el modelo de regresión logístico multinomial se ajusta al conjunto de datos

Regla de decisión

$P_{\text{valor}} > 0.05$ Acepto Ho

$P_{\text{valor}} < 0.05$ Rechazo Ho

Decisión

$0.000 < 0.05$ Rechazo Ho

Existe evidencia estadística de que el modelo de regresión multinomial se ajusta al conjunto de datos.

Se revela en la Tabla 47 un resumen de los pasos de la entrada de variables para la prueba de la razón de verosimilitud. Los resultados de las pruebas de contraste de razón de verosimilitud indican que si la significancia es menor al alfa asumido $\alpha = 0,05$ se considera que la variable en estudio contribuye a la formación del modelo. En este caso todas las variables contribuyen a la formación de este, ya que el valor de significancia es menor a 0,05, excepto las preguntas 9 y 20.

Tabla 47.*Prueba de la razón de verosimilitud*

Efecto		Criterios de ajuste de modelo			Contraste de la razón de verosimilitud
		Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Chi-cuadrado	gl	
Intercepción		13,750	8,683	2	,013
P9	El gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre dichos grupos.	5,067 ^a	,000	2	1,000
P15	La empresa destina recursos para contribuir con la RSE.	14,628 ^a	9,561	2	,008
P17	La empresa aplica criterios de selección y evaluación de proveedores.	17,368	12,301	2	,002
P20	Se cuenta con procesos para entrega de productos a clientes y consumidores.	10,612	5,545	2	,062
P24	Se evalúa periódicamente la satisfacción de los clientes.	31,061	25,994	2	,000

P27	La política ambiental es formal, todos los empleados la conocen y consta en el código de ética y/o en la declaración de valores de la empresa.	22,691	17,624	2	,000
P29	La empresa desarrolla periódicamente campañas internas de reducción del consumo de agua y de Energía	17,128 ^a	12,061	2	,002

Fuente: elaboración propia

Para identificar la probabilidad del efecto de la variable dependiente frente a las variables independientes, se realiza un ajuste del modelo de regresión logística multinomial. Se lo estima con las variables explicativas anteriormente mencionadas, y teniendo en cuenta que, para cada variable independiente categórica se usó las categorías que constan en la encuesta (1=Nunca, 2= A veces, 3=Siempre).

Tabla 48.

Estimación del modelo

El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial. ^a		B	Exp(B)
Nunca	Interceptación	-52,006	
	P9	-2,475	,084
	P15	1,483	4,407
	P17	14,800	2,68E+06

	P20	26,630	3,675E+11
	P24	-18,683	7,693E-9
	P27	-18,683	7,693E-9
	P29	7,498	1805,244
A veces	Interceptación	216,476	
	P9	-29,353	1,787E-13
	P15	-29,590	1,410E-13
	P17	-57,841	7,584E-26
	P20	-31,415	2,272E-14
	P24	-116,071	3,899E-51
	P27	119,463	7,622E+51
	P29	29,022	4018E+12

Nota: a. La categoría de referencia es: Siempre

Fuente: elaboración propia

A fin de analizar los valores de Exp (B) de la tabla 48 para las opciones de respuesta “A veces”, de la pregunta seleccionada como variable dependiente: “El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial”, con las preguntas escogidas como variables independientes, se toma dos consultas al azar (Pregunta 15 y 17)

Pregunta 15

Exp (B) (P15=1) =4,407, evidencia que cuando las personas contestan “Nunca” a la interrogación “El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial”, la probabilidad relativa de que las personas respondan a la pregunta “La empresa destina recursos para contribuir con la responsabilidad social.” la opción de respuesta “Nunca” es 4,407 veces menor que “A veces”. De estos dos Od se obtiene:

$$OD (P15) = \frac{P15 (1)}{P15(2)} = \frac{4,407}{1,410E - 13} = 3,13E + 13$$

Demuestra entonces que el riesgo de respuesta “Nunca” es 3,13E+13 veces menor a la opción “A veces”. Este resultado se relaciona con Tabla 11, allí el 37,1% de los encuestados respondieron “A veces” a la pregunta “La empresa destina recursos para contribuir con la RSE”, en cambio el 25,7% respondieron” Nunca”, por lo tanto, la frecuencia de este porcentaje será menor que “A veces” y “Siempre”

Pregunta 17

El Exp (B) (P17=1) =2,68E+06 , señala que cuando las personas responden “Nunca” a la pregunta “El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial”, la probabilidad relativa de respuesta a la pregunta “La empresa aplica criterios de selección y evaluación de proveedores” , la elección de respuesta “Nunca” es 2,68E+06 veces menor a que responda “A veces. De estos dos Od se obtiene:

$$OD (P17) = \frac{P17 (1)}{P17(2)} = \frac{2,68E + 06}{7,584E - 26} = 3,53E + 13$$

Refleja que el riesgo de respuesta “Nunca” es 3.53E+13 veces menor a que responda “A veces”. Esta probabilidad se relaciona con la Tabla 12, en donde el 34,3% de los encuestados respondieron “A veces” a la pregunta “La empresa aplica criterios de selección y evaluación de proveedores”, mientras que el 2,9% dijo que “Nunca”. Por lo tanto, de manera frecuente este porcentaje será menor que “A veces” y “Siempre”.

Para el tercer modelo, se utiliza como variable dependiente la pregunta 3 “El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial” y las preguntas de la Tabla 49 son

consideradas como variables independientes(predictorias). Estas preguntas están relacionadas con la variable independiente grupos de interés internos.

Tabla 49.

Preguntas aplicadas como variables independientes

Pregunta	
P34	Se expone públicamente los compromisos éticos del código de ética por medio de material institucional, por la Internet o de otra manera que sea adecuada a sus partes interesadas.
P36	Se desarrolló en la estructura organizativa, procedimientos para lidiar con denuncias y resolución de conflictos relacionados al incumplimiento del código de ética y / o su declaración de valores.
P37	Se posee políticas explícitas de no discriminación (de raza, género, edad, religión, mujeres embarazadas, discapacidad y orientación sexual) en la política salarial, en la admisión, en la promoción, en el entrenamiento y en el despido de empleados.
P38	Se cuenta con normas y procesos para combatir situaciones de acoso sexual, los divulga y garantiza una estructura formal y neutra de denuncia y examen de los hechos amparando al denunciante.
P40	La empresa ofrece remuneraciones a los empleados acorde con su preparación, cargo y desenvolvimiento dentro de la empresa; así como bonificaciones adicionales por contribuciones a éxitos (...).
P41	Se paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico.
P45	La empresa proporciona a sus empleados condiciones de seguridad, espacio físico, adecuaciones e higiene en el trabajo por encima de lo establecido en la legislación.
P48	Los canales de comunicación utilizados en la empresa permiten una comunicación oportuna, fluida, y transparente entre los miembros de la organización.
P49	Las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización consideran los principios de sinceridad, inclusión, reciprocidad, empatía y simetría.
P50	Se favorece en la empresa un diálogo explicativo, participativo y consultivo basados en principios éticos (...).

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 50 se presenta las pruebas de validación del modelo: R cuadrado de Nagelkerke y Cox y Snell.

Tabla 50.

R cuadrado de Nagelkerke y Cox Snell

Cox y Snell	,783
Nagelkerke	,954
<u>McFadden</u>	<u>,888</u>

Fuente: elaboración propia

La medida de Pseudo R cuadrado de Cox y Snell es 0.783, indica que el 78% de la variabilidad de la variable de respuesta “El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial” es explicada por las variables predictoras.

Por otro lado, el R cuadrado de Nagelkerke lo expresa en 95,4%, es decir que en este modelo las variables independientes explican el 95,4% del comportamiento de la variable dependiente “El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial”.

Tabla 51.

Clasificación

Observado	Pronosticado			Porcentaje correcto
	Nunca	A veces	Siempre	
Nunca	1	0	2	33,3%
A veces	0	10	0	100,0%
Siempre	0	0	22	100,0%

Porcentaje global	2,8%	28,6%	68,6%	100,0%
-------------------	------	-------	-------	--------

Fuente: elaboración propia

El modelo clasifica de manera correcta el 100% de la información, que se considera muy buen valor de clasificación. Para verificar el ajuste del modelo a los datos se aplica la prueba de significancia del Log-verosimilitud.

Tabla 52.

Razón de verosimilitud

Modelo	Criterios de ajuste de modelo			
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	55,620			
Final	2,143	53,477	20	,000

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis

Ho: No existe evidencia estadística de que el modelo de regresión logístico multinomial se ajusta al conjunto de datos

H1: Existe evidencia estadística de que el modelo de regresión logístico multinomial se ajusta al conjunto de datos

Regla de decisión

$P_{valor} > 0.05$ Acepto Ho

$P_{valor} < 0.05$ Rechazo Ho

Decisión

$0.000 < 0.05$ Rechazo Ho

Existe evidencia estadística de que el modelo de regresión multinomial se ajusta al conjunto de datos.

Se expone en la Tabla 53 un resumen de los pasos de la entrada de variables para la prueba de la razón de verosimilitud. Los resultados de las pruebas de contraste de razón de verosimilitud indican que si la significancia es menor al alfa asumido $\alpha=0,05$ se considera que la variable en estudio contribuye a la formación del modelo. En este caso todas las variables contribuyen a la formación de este, ya que el valor de significancia es menor a 0,05, excepto la pregunta 36.

Tabla 53.

Prueba de la razón de verosimilitud

Efecto	Criterios de ajuste				
	de modelo	Contraste de la razón de verosimilitud			
	Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Chi-cuadrado	gl	Sig.	
Intercepción	9,389 ^a	7,246	2	,026	
P34	Se expone públicamente los componentes éticos del código de ética por medio de material institucional (...).	2,125 ^a	.	2	.
P36	Se desarrolló en la estructura organizativa procedimientos para lidiar con denuncias y resolución de conflictos (...).	3,034 ^a	0,891	2	,0641

P37	Se posee políticas explícitas de no discriminación en la política salarial, en la admisión, en la promoción, en el entrenamiento y en el despido de los empleados.	2, 125 ^a	.	2	.
P38	Se cuenta con normas y procesos para combatir situaciones de acoso sexual, los divulga y garantiza una estructura formal (...).	28,584 ^a	26,441	2	,000
P40	La empresa ofrece remuneraciones a los empleados acorde con su preparación, cargo y desenvolvimiento.	17,596 ^a	15,453	2	,000
P41	Se paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico.	2,125 ^a	,	2	.
P45	La empresa proporciona a sus empleados condiciones de seguridad, espacio físico, adecuaciones e higiene en el trabajo por encima de lo establecido en la legislación.	2, 125a	.	2	.

P48	Los canales de comunicación utilizados en la empresa permiten una comunicación oportuna, fluida y transparente entre los miembros de la organización.	2, 125a	.	2	.
P49	Las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización consideran los principios de sinceridad, inclusión, reciprocidad, empatía y simetría.	2, 125a	.	2	.
P50	Se favorece en la empresa un diálogo explicativo, participativo y consultivo basado en principios éticos (...).	2, 125a	.	2	.

Fuente: elaboración propia

Para identificar la probabilidad del efecto de la variable dependiente frente a las variables independientes, se realiza un ajuste del modelo de regresión logística multinomial. Se lo estima con las variables explicativas anteriormente mencionadas, y teniendo en cuenta que, para cada variable independiente categórica se usó las categorías que constan en la encuesta (1=Nunca, 2= A veces, 3=Siempre).

Tabla 54.*Estimación del modelo*

El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial. ^a		B	Exp(B)
Nunca	Interceptación	-22,514	
	P34	5,065	158,366
	P36	-18,836	6,604E-9
	P37	6,472	646,852
	P38	6,935	1028,050
	P40	-1,044	,352
	P41	2,716	15,112
	P45	-25,704	6,868E-12
	P48	8,509	4957,723
	P49	2,514	12,357
	P50	17,840	55969913,60
A veces	Interceptación	44,270	
	P34	10,319	30296,968
	P36	-23,582	5,733E-11
	P37	-43,132	1,853E-19
	P38	57,687	1,131E+25
	P40	-14,538	4,857E-7
	P41	-19,682	2,833E-9
	P45	-50,315	1,407E-22
	P48	-3,598	,027
	P49	12,883	393721,364
	P50	55,725	1,588E+24

Nota: a. La categoría de referencia es: Siempre
Fuente: elaboración propia

Con el fin de analizar los valores de Exp (B) de la Tabla 54 para las opciones de respuesta de “A veces”, de la pregunta seleccionada como variable dependiente: “El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial” con las interrogaciones elegidas como variables independientes, se toma dos al azar (Pregunta 45 y 48)

Pregunta 45

Exp (B) (P45=1) =6,868E-12, indica que cuando las personas contestan “Nunca” a la interrogación “El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial”, la probabilidad relativa de que las personas respondan a la pregunta “La empresa proporciona a sus empleados condiciones de seguridad, espacio físico, adecuaciones e higiene en el trabajo por encima de lo establecido en la legislación.”, con la opción de respuesta “Nunca” es 6,868E-12 veces menor que “A veces”. De estos dos Od se obtiene:

$$OD (P45) = \frac{P45 (1)}{P45(2)} = \frac{6,868E - 12}{1,407E - 22} = 4,88E + 10$$

Explica que el riesgo de respuesta “Nunca” es 4,88E+10 veces menor a la opción “A veces”. Este resultado se relaciona con Tabla 16, en la cual el 20,00% de los encuestados respondieron “A veces” a la pregunta “La empresa proporciona a sus empleados condiciones de seguridad, espacio físico, adecuaciones e higiene en el trabajo por encima de lo establecido en la legislación.”, en cambio el 0% respondieron” Nunca”, por lo tanto, la frecuencia de este porcentaje siempre será menor que “A veces” y “Siempre”.

Pregunta 48

El Exp (B) (P48=1) =4957,723 , señala que cuando las personas responden “Nunca” a la pregunta “El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial”, la probabilidad relativa de respuesta a la pregunta “Los canales de comunicación utilizados en la empresa permiten una comunicación oportuna, fluida y transparente entre los miembros de la organización” , con la elección de respuesta “Nunca” es 4957,723 veces menor a que responda “A veces. De estos dos Od se obtiene:

$$OD (P48) = \frac{P48 (1)}{P48(2)} = \frac{4957,723}{0,027} = 183619,37$$

Demuestra que el riesgo de respuesta “Nunca” es 183619,37 veces menor a que responda “A veces”. Esta probabilidad se relaciona con la Tabla 16, en ella se revela que el 31,4% de los encuestados respondieron “A veces” a la pregunta “Los canales de comunicación utilizados en la empresa permiten una comunicación oportuna, fluida y transparente entre los miembros de la organización”, mientras que el 5,7% dijo que “Nunca”. Entonces de manera frecuente este porcentaje será menor que “A veces” y “Siempre”.

3.3 Resultados Combinados

Para el análisis cualitativo se emplea la información derivada de la entrevista a 20 directivos de las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia del Pichincha, de allí se desprende que los directivos admiten conocer sobre la temática y los beneficios de la aplicación de la RSE en sus negocios; para ellos, el gobierno corporativo mantiene un estilo de liderazgo democrático- participativo- de puertas abiertas, un clima y cultura organizacional positivo, una planificación estratégica elaborada por la gerencia y los jefes de departamentos, las estrategias son trabajadas en conjunto, conservando una comunicación eficaz y buenas relaciones personales con los grupos de interés, lo que estimula el respeto

de leyes y normas como las de calidad, ambientales, tributarias, laborales etc. El gobierno corporativo incita a cumplir las estrategias, indicadores y metas, una de ellas la satisfacción de los clientes.

A pesar del buen clima laboral y una cultura socialmente responsable que los directivos afirman mantener en sus empresas, existen cuellos de botella que limitan la aplicación de la RSE, esto se debe al desconocimiento por parte algunos empleados y gerentes de los principios y normas establecidas en los códigos de ética internos y en si la gestión basada en la RSE; lo que repercute en la falta de responsabilidad en el cumplimiento de indicadores y normas. Igualmente, no todos los directivos tienen interés en utilizar sus recursos limitados en temas de RSE y destinar tiempo extra para planificar y evaluar las estrategias. Por lo tanto, la planificación en estas empresas se encamina principalmente al cumplimiento de indicadores de producción, rentabilidad, control de calidad, acatar normas y leyes exigidas por las diferentes instituciones de control y no se prioriza los programas sociales y de medio ambiente.

De igual forma no todas las empresas realizan evaluaciones periódicas de desempeño y clima laboral de los integrantes de la organización incluida la administración, solo se efectúa en los departamentos de producción y ventas, para verificar el cumplimiento de indicadores, y en algunas empresas se evalúa de manera ocasional la satisfacción de los clientes.

En si el alcance de las estrategias que ha establecido el gobierno corporativo se circunscribe a los intereses del negocio y muy pocas trascienden el ámbito social y ambiental. Esto muestra claramente que, aunque los directivos afirman que conocen el tema de RSE y sus beneficios, su visión e implementación es fragmentada hacia algunos indicadores relacionados con la RSE, sin un enfoque integrado de gestión.

Estos resultados fueron contrastados con la información obtenida de las 35 encuestas efectuadas a empleados de las empresas de bebidas sin alcohol de la provincia del Pichincha, en donde el gobierno corporativo, como una estrategia de gestión para establecer y fortalecer la cultura organizacional ha creado un código de ética, en donde se prohíben expresamente la utilización de prácticas ilegales como: corrupción, extorsión, coima, doble contabilidad, etc., sin embargo, únicamente el 71.4% de los encuestados responde que “Siempre” el gobierno corporativo lo cumple y hace cumplir dando lugar a una RSE media. Esta debilidad se debe a que sólo el 37.1% de los encuestados manifiesta que “Siempre” se expone públicamente los compromisos éticos del código de ética por medio de material institucional como internet u otro material adecuado a sus partes interesadas, siendo uno de los puntos más bajos de las opciones de respuesta de la variable grupos de interés internos, repercutiendo en una RSE baja. Estos resultados ratifican lo expresado por los directivos, que existe desconocimiento por parte algunos empleados y gerentes de ciertas normas incluidas en el código de ética que afecta a la falta de responsabilidad, compromiso y acatamiento de normas e indicadores, puesto que, la sola existencia del código de ética no es muestra suficiente de cumplimiento.

No obstante, el gobierno corporativo destina recursos para contribuir con la RSE y ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa independientemente de que, el gobierno corporativo cumpla y haga cumplir el código de ética.”. Pues el 51.4% de los encuestados responden que “Siempre”, el gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa, propiciando una RSE nivel medio; se confirma lo señalado por los directivos que en las empresas existe un buen clima y cultura organizacional, sin embargo, el gobierno corporativo debe esforzarse en mejorarlo para alcanzar una RSE alta.

Para fortalecer la cultura organizacional, el gobierno corporativo “Siempre” favorece un clima organizacional armónico, donde motiva las buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre ellos, esto responde el 60% de los encuestados; lo que contribuye a una RSE nivel medio, sin embargo, hay que reforzar esta estrategia para alcanzar el 100% en la opción “Siempre”.

Igualmente, los empleados reconocen que el gobierno corporativo coadyuva a un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre dichos grupos, creando condiciones para que las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización estén cimentadas en principios de: sinceridad, inclusión, reciprocidad, empatía y simetría; es así que el 71,4% de los encuestados señala que en las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización “Siempre” se consideran estos principios, situándose en una RSE media; en consecuencia se está sentando las bases para conseguir un buen clima y cultura organizacional en las empresas.

En esta misma línea, el 54.3% de los encuestados expresan que el estilo de liderazgo del gobierno corporativo “Siempre” favorece un buen clima organizacional dentro de la empresa, repercutiendo en una RSE nivel medio; demuestra que el gobierno corporativo aún debe esmerarse para garantizar “Siempre” un estilo de liderazgo democrático- participativo- de puertas abiertas como manifiestan los directivos que se mantiene en las empresas, que permitan alcanzar una RSE alta.

Por lo tanto, de acuerdo al 57.1% de los encuestados, el gobierno corporativo “Siempre”. aplica buenas prácticas de gestión empresarial, dando lugar a una RSE nivel medio, Sin embargo, en el ítem: el gobierno corporativo promueve el diálogo con las partes interesadas (Stakeholders), solamente el 42.9% de los encuestados señalan que “Siempre” se promueve este diálogo, en tanto que el 48,6%. señalan que “A veces”, causando una RSE

nivel bajo; esto difiere con lo expresado por los directivos que afirman que hay una comunicación eficaz y buenas relaciones personales con los grupos de interés.

A la vez, el 62.9% de los encuestados manifiestan que el gobierno corporativo “Siempre” incentiva el uso de los canales de comunicación que permita una comunicación oportuna, fluida y transparente entre los miembros de la organización. Y el 80% de los encuestados responden que “Siempre” el gobierno corporativo favorece en las empresas un diálogo explicativo, participativo y consultivo basados en principios éticos para establecer procesos de conciliación, consensos, negociación y decisión tratando de encontrar la mejor solución que beneficie a todos, constituyendo en una de las preguntas con mayor aceptación al valor máximo de la variable público interno; estas dos estrategias apoyan a una RSE nivel medio. Entonces, el gobierno corporativo debe potenciar la comunicación fluida no solo con los grupos de interés internos sino también con los grupos de interés externos para que sea efectiva.

Al mismo tiempo , el 57.1% de los encuestados señala que el gobierno corporativo “Siempre” aplica buenas prácticas de gestión empresarial, por consiguiente, “Siempre” garantiza la divulgación de datos y transparencia de información financiera y no financiera, obligatoria y voluntaria de forma periódica, oportuna, fiable, comparable y detallada a sus grupos de interés, dando lugar a una RSE media; en consecuencia cuando la respuesta es “Nunca” a la pregunta el gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial”, la probabilidad relativa de que las personas respondan a la pregunta el gobierno corporativo garantiza la divulgación de datos y transparencia de información(...), la opción de respuesta “Nunca” es por general menor a que responda “A veces” y “Siempre”. Por consiguiente, el gobierno corporativo aún tiene mucho que trabajar en estos temas con el fin de encaminarse a una RSE alta en la categoría “Siempre”.

El 40% de los encuestados señalan que el gobierno corporativo con el fin de aplicar buenas prácticas de gestión empresarial, “Siempre” para nombrar miembros de la alta dirección, considera: habilidades, conocimientos y especialización para orientar el direccionamiento estratégico de la organización, incluyendo cuestiones relativas a oportunidades y riesgos ambientales y sociales; provocando una RSE baja. Aunque, cuando las personas responden “Nunca” a la pregunta el gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial, la probabilidad relativa de que las personas respondan a la pregunta para nombrar miembros de la alta dirección, se considera: habilidades, conocimientos y especialización para orientar el direccionamiento estratégico (...) la opción de respuesta “Nunca” es siempre menor a que responda “A veces” y “Siempre”. Demuestra que el gobierno corporativo se está dirigiendo hacia la RSE, pero pausadamente.

Por consiguiente, en la planificación estratégica el gobierno corporativo “Siempre” incluye principios, políticas y estrategias de RSE, esto aseguran el 65.7% de los encuestados. Por esta razón las compañías “Siempre” proporcionan a sus empleados condiciones de seguridad, espacio físico, adecuaciones e higiene en el trabajo por encima de lo establecido en la legislación, esto lo aseveran el 80% de los encuestados, siendo una de las respuestas con mayor aceptación al valor máximo de la variable público interno. Además, de acuerdo con 77.2% de los encuestados, el gobierno corporativo dentro de sus estrategias de gestión “Siempre” cumple con leyes económicas, legales, éticas, tributarias, discrecionales, etc, y constituye el punto más alto de la variable en la opción “Siempre” de gobierno corporativo. Asimismo, el 62.9% de los encuestados señalan que en la cadena de valor “Siempre” los procesos son planificados, controlados y mejorados utilizando estrategias de RSE, existiendo relación de dependencia con la planificación estratégica y la inclusión de principios, políticas y estrategias de RSE. Todas estas estrategias permiten alcanzar una RSE nivel medio.

En este mismo sentido, el 85.7% de los encuestados señalan que “Siempre el gobierno corporativo planifica la realización de controles de calidad y evaluación de la calidad del producto antes de la entrega al cliente; esta pregunta es el punto más alto de la elección “Siempre” de la variable grupos de interés externos y corresponde a la dimensión consumidores y clientes. De igual forma, el 65.7% de los encuestados responden que “Siempre” el gobierno corporativo planifica el desarrollo periódico de campañas internas de reducción del consumo de agua y de energía; estas estrategias contribuyen a obtener una RSE nivel medio.

Para elaborar la planificación estratégica de la empresa y toma de decisiones, el gobierno corporativo “Siempre” permite la participación de los grupos interesados en un 37.1%, reflejando una RSE baja; y es independiente a que en las empresas “Siempre” destinen recursos para contribuir con la RSE, pues sólo el 37.1%, de los encuestados indican que el gobierno corporativo como parte de su gestión “Siempre” destina recursos para contribuir con la RSE, dando lugar a una RSE baja; constituyendo una de las estrategias con alto porcentaje en la opción “Nunca” (25.7%).

Los resultados confirman lo señalado por los directivos, que la planificación estratégica es elaborada en su mayoría por la gerencia administrativa, jefe de producción, ventas, financiero y capital humano; mientras que en las empresas pequeñas se encargan de planificar la gerencia con los departamentos de producción, ventas y contabilidad o solamente la gerencia y producción; es decir no se involucra mayormente a los grupos de interés en la planificación estratégica y toma de decisiones, existiendo poca claridad sobre la inclusión de estos en los procesos de gestión. Ratificándose además lo expuesto por los directivos, que no todos los administradores invierten sus limitados recursos en temas de RSE, lo que implica que aún falta trabajar en RSE especialmente en las dimensiones de comunidad y medio ambiente.

Por otra parte el gobierno corporativo “Siempre” reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos, y fomenta su cooperación a través de motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial en un 62.9%, advirtiéndose una RSE media; esto es independiente a que la empresa “Siempre” cuente con proyectos y programas de responsabilidad social con la comunidad que alcanza un 34.3% en la opción “Siempre”, reconociéndose una RSE baja, y un porcentaje del 28.6% en la opción de respuesta “Nunca”. De igual manera cuando las personas contestan “Nunca” a la interrogación el gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación (...), la probabilidad relativa de que las personas respondan a la pregunta la empresa destina recursos para contribuir con la responsabilidad social, la opción de respuesta “Nunca” siempre será menor que “A veces” y “Siempre”. Es decir, el gobierno corporativo planifica proyectos de ayuda a la comunidad, pero debe incrementar ese número para que le permita obtener una RSE alta.

En esta misma línea cuando las personas responden “Nunca” a la pregunta el gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación (...), la probabilidad relativa de respuesta a las preguntas : La empresa aplica criterios de selección y evaluación de proveedores; La empresa proporciona a sus empleados condiciones de seguridad, espacio físico, adecuaciones e higiene en el trabajo por encima de lo establecido en la legislación; y Los canales de comunicación utilizados en la empresa permiten una comunicación oportuna, fluida y transparente entre los miembros de la organización; la elección de respuesta “Nunca” siempre será menor a “A veces” y “Siempre”, esto confirma que el gobierno corporativo está trabajando progresivamente en RSE.

El promedio de respuestas a las seis dimensiones de las variables independientes (gobierno corporativo, grupos de interés externos y grupos de interés internos) en la opción

“Siempre” es del 54.35%; significa que el gobierno corporativo ha creado y aplicado estrategias de RSE en sus empresas en un nivel medio, en consecuencia, el gobierno corporativo tiene que “Siempre” incorporar y fortalecer estrategias de RSE en su planificación estratégica y código de ética, así como socializar a los grupos de interés para que asuman esta responsabilidad todos los involucrados, con el propósito de alcanzar una RSE alta.

Los resultados de media aritmética y mediana de la variable gobierno corporativo también denotan una RSE media. En esta variable la pregunta con con mayor aceptación de valor mínimo es: “La empresa presenta un balance social o informe de sus actividades relacionadas que involucren la RSE anualmente” que tiene el 34.3% en la opción “Nunca” y el 40% en la categoría “Siempre” dando lugar a una RSE baja. En cambio, la pregunta con mayor aceptación de valor máximo de la variable es: “El gobierno corporativo cumple con leyes económicas, legales, éticas, tributarias, discrecionales, etc” con un 77.1% en la categoría “Siempre” ocasionando una RSE media; esto confirma lo señalado por los directivos que las empresas tienen un marcado interés por el cumplimiento de leyes y normas exigidas por los entes de control.

En la variable grupos de interés externos de acuerdo a la media aritmética y mediana se distingue que están creando y aplicando estrategias de RSE con los grupos de interés externos en un nivel medio. La pregunta con una mayor aceptación de valor mínimo de la variable es: “Se posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable” con un 40% de respuestas en la categoría “Nunca”, y 22,9% en la categoría “Siempre”, causando una RSE nivel bajo; esta pregunta corresponde a la dimensión medio ambiente. El ítem con mayor aceptación de valor máximo es: “Se realiza controles de calidad y se evalúa la calidad del producto antes de entregar al cliente” que obtuvo el 85.7% en la categoría “Siempre” y corresponde a la dimensión consumidores y clientes, produciendo una RSE nivel medio.

En la variable grupos de interés internos en base a los resultados de la media aritmética y mediana se aprecia una RSE nivel medio. Las preguntas con una mayor aceptación de valor mínimo son: “Se expone públicamente los compromisos éticos del código de ética por medio de material institucional (...)”, y, “La empresa realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración, beneficios y clima laboral”; en las cuales el 28.6% de los encuestados señalan que “Nunca”; afectando a la opción de respuesta “Siempre” que obtienen respuestas del 37.1% y 28.6% respectivamente, repercutiendo en una RSE nivel bajo. Los resultados alcanzados por pregunta “La empresa realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración, beneficios y clima laboral”, se explican por qué únicamente el 45.7% de los encuestados señala que “Siempre” las empresas cuentan con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica del desempeño de los integrantes de la organización incluida la alta dirección.

Por consiguiente, se confirma con lo indicado por los directivos que no todas las empresas realizan evaluaciones periódicas de desempeño y clima laboral a los integrantes de la organización incluida la administración, sólo se efectúa en los departamentos de producción y ventas, para verificar el cumplimiento de indicadores, y de manera ocasional se evalúa la satisfacción de los clientes en algunas empresas, constituyendo una limitación para lograr una RSE alta. En tal virtud, la motivación e incentivos a los empleados está en relación con el rendimiento y el cumplimiento de indicadores y metas más que en satisfacer las necesidades de autorrealización.

Las preguntas de la variable grupos de interés internos con mayor aceptación de valor máximo de la variable son: “La empresa proporciona a sus empleados condiciones de seguridad, espacio físico, adecuaciones e higiene en el trabajo por encima de lo establecido en la legislación”, y “Se favorece en la empresa un diálogo explicativo, participativo y

consultivo basados en principios éticos (...)", las cuales logran el 80% en la opción de respuesta "Siempre", dando lugar a una RSE nivel medio.

Por consiguiente, se puede precisar que en la dimensión gobierno corporativo y compromisos éticos la alternativa de respuesta "Siempre" representa el 53.92%; en la dimensión proveedores el 55.7%; en la dimensión consumidores y clientes tiene un promedio del 66.18%, y en la dimensión público interno: gobierno corporativo, cultura y clima organizacional, obtiene un 59.68%, evidenciándose en estas cuatro dimensiones una RSE media. En cambio, en la dimensión comunidad la opción de respuesta "Siempre" obtiene un promedio de 45.70% y en la dimensión medio ambiente el 44.90% significa que el gobierno corporativo crea y aplica estrategias de RSE en un nivel bajo. Estas dimensiones presentan también los promedios más altos en la opción "Nunca"; así en la dimensión comunidad el porcentaje es del 24.30% y medio ambiente el 24.15%. Las cifras muestran que el gobierno corporativo tiene que intensificar su trabajo principalmente en estas dos dimensiones.

3.4 Discusión

En el Ecuador existen muy pocos trabajos acerca de la aplicación de RSE en las pequeñas y medianas empresas en el sector de bebidas no alcohólicas, sin embargo, con fines de comparación de los resultados obtenidos en el presente estudio, se ha considerado la investigación realizada por (Acosta Granja, 2013) sobre el Diagnóstico de Sostenibilidad para Valorar la Gestión de Responsabilidad Social (RSE) en las Pymes del Distrito Metropolitano de Quito. Subsector C11: Elaboración de Bebidas.

Se trata de una investigación descriptiva empleando el método de la encuesta personal y como herramienta básica, el cuestionario de autodiagnóstico proporcionado por la UNIAPAC, aplicado a gerentes, administradores o encargados de RSE, a una muestra de 13 empresas para recopilar información en tres líneas estratégicas: calidad de vida, ética y transparencia y generación y distribución de la riqueza frente a sus grupos de interés. Para

este fin se utilizó una Matriz de Sostenibilidad, herramienta que permite identificar las fortalezas y vulnerabilidades de las PYMEs en cuanto al desarrollo de buenas y constructivas relaciones con sus grupos de interés mediante un semáforo, en donde: el color verde indica que tiene una gestión sólida y sostenible a largo plazo, el índice de sostenibilidad se encuentra entre el 76% a 100% y se considera como **Sólido**; el color amarillo señala que ha iniciado algunas acciones hacia una actuación integralmente responsable, existe áreas de riesgo importantes, el índice de sostenibilidad está en el rango de 41% a 75% y se considera **Inestable**; el color rojo revela cumplimiento mínimo, debe tener cuidado, puede haber grupos relacionados que rechacen activamente a su empresa, índice de sostenibilidad entre el 0% a 40%, y se considera **Riesgo**.

Los resultados obtenidos de este estudio son similares a los expuestos en la presente investigación, se coincide en demostrar que se han iniciado algunas acciones hacia una actuación socialmente responsable con una RSE inestable o media; sin embargo, existen áreas que se encuentran en riesgo, porque que las empresas en su mayoría sólo cumplen con las leyes y regulaciones que les compete. Los stakeholder: clientes y consumidores, proveedores, medio ambiente, público interno, se encuentran en una posición inestable, para ellos las acciones emprendidas por las empresas no son suficientes para cubrir las expectativas de una empresa socialmente responsable.

El grupo de interés con menor puntaje, y que se encuentra en riesgo es la comunidad – sociedad. A este grupo de interés se lo relega o no se le incluye en las decisiones empresariales, las empresas no realizan acciones sostenibles en el tiempo, existe casi nula participación en proyectos de desarrollo local; ciertas empresas realizan aportes, sin embargo, estos no son considerados como proyectos permanentes sino más bien son aportes esporádicos.

Distribuidores, clientes y consumidores: Es el stakeholder que recibe mayor atención por parte de las empresas, sin embargo, su posición es aún inestable, se informa de manera adecuada el contenido de los productos, se emplean insumos de calidad para entregar productos de calidad, además se cuenta con políticas de atención al cliente y manejo de reclamos. Las empresas han priorizado la satisfacción de las necesidades de mercado, aplicando políticas de precios justos, planes de venta transparentes y veraces para sus productos, realizan periódicamente estudios de mercado en base a los cuales mejoran o diversifican su oferta, en algunos casos realizan procesos de seguimiento en la postventa y están iniciando programas de integración y desarrollo para sus distribuidores. En general estas pequeñas y medianas empresas dirigen su atención a este grupo de interés porque su actividad comercial se orienta al cliente y determina su nivel de ganancias y reputación.

El grupo de interés público interno, es el segundo stakeholder que recibe mayor atención de las empresas, se ocupan de este grupo de interés porque son la fuerza laboral de la empresa, gracias a ellos se puede llegar a los clientes con una atención y un producto que cubra con sus expectativas. Sin embargo, se ubica en una posición inestable, por que más se enfocan en el cumplimiento de las regulaciones laborales vigentes en el país, carecen en muchos casos de programas de carrera y capacitación, empero en ciertos casos se otorga beneficios adicionales a los de ley. Es así que se encuentran en fase de implementación y capacitación acerca de la seguridad y salud ocupacional, se han abierto canales de comunicación donde se expone los objetivos y metas de la empresa y se invita a los trabajadores a participar con sus propuestas. Han establecido medios para la recepción de sugerencias o quejas de los colaboradores, se preocupan por generar un ambiente de trabajo seguro y confortable para sus empleados, pero, en muchos casos no cuentan con un programa social para los empleados y sus familias. Además, carecen de un sistema de evaluación por indicadores, pero se encuentran trabajando en ello porque entienden que es una manera útil

y objetiva de medir el rendimiento de los colaboradores e identificar los puntos críticos.

En el caso de los proveedores a pesar de mantener buenas relaciones, aún no se los considera como parte de la cadena de valor de las empresas, y el nivel de compromiso es aún inestable.

Respecto a medio ambiente, en la actualidad varias empresas han iniciado proyectos de responsabilidad ambiental, sin embargo, estos proyectos aún no tienen una base sólida y sostenible en el tiempo.

El gobierno corporativo no presenta un informe de RSE (Balance Social), y en los casos que se realiza, no se le da la difusión interna y mucho menos externa, es así que la comunidad en su mayoría desconoce cuál es el aporte de estas empresas en su localidad.

Adicional a este trabajo investigativo también con fines de comparación de los resultados, se ha considerado el estudio realizado por (Neira Paredes, 2017) sobre Gestión de la Responsabilidad Social en las pymes del Ecuador, año 2017. Caso de estudio empresa EMLOJA Embotelladora Loja S.A.

El trabajo en mención está basado en el instrumento ETHOS, aplicado al gerente, 10 empleados, 66 clientes y 6 proveedores con el fin de obtener información de los elementos de Responsabilidad Social (RS), que permita establecer un diagnóstico de los siguientes temas: valores, transparencia y gobierno corporativo, público interno, medioambiente, proveedores, consumidores y clientes, comunidad y gobierno y sociedad.

Se trata de una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Loja, que no dispone de mecanismos formales de regulación de conducta y relaciones con sus diferentes grupos de interés como un código de ética; así como tampoco cuenta con misión, visión y con una estructura de filosofía y política empresarial definida, que actúe como orientación en una gestión socialmente responsable. No expone públicamente a sus grupos de interés los compromisos éticos por medio de material institucional u otra herramienta, pero valora

altamente la dignidad de la persona, haciéndola respetar en todos los ámbitos de la empresa.

En cuanto al gobierno corporativo, entre sus principales limitantes es la falta de procesos de comunicación y políticas. lo cual dificulta las relaciones con los grupos de interés y la regulación de la conducta. Se trabaja con procedimientos informales que recogen sugerencias sin embargo los colaboradores se sienten conformes con el entorno laboral.

En referencia con el público interno, los aspectos de género se inculcan de manera informal pero no se encuentran regulados; como el respeto a las mujeres, se trabaja en proporcionar garantías contra la violencia, acoso psicológico y físico en el lugar de trabajo; no tiene una estructura de comunicación establecida que permita generar un diálogo bidireccional empresa-sociedad, limitándose en gran medida la transparencia de su gestión. La empresa señala que se estimulan las donaciones al público interno en fechas especiales, donde se organizan programas dirigidos a sectores menos privilegiados, pero no como una estrategia continua sino como una actividad filantrópica.

Con respecto al medio ambiente, la empresa no cuenta con un código de conducta ni una política ambiental formal, no obstante, se reconocen iniciativas ambientales socializadas y puestas en práctica por el personal operativo de la empresa, como campañas de concienciación y gerenciamiento de impactos ambientales en la reducción de energía y manejo de residuos, ha desarrollado estudios de ruido ambiental en la comunidad donde se encuentran sus instalaciones, se ha caracterizado por un eficiente manejo de desechos, evita el tráfico vehicular e interferencias que pudieran comprometer el bienestar de los habitantes de su entorno. Aunque no contribuye a la preservación de la biodiversidad e iniciativas en uso de fuentes renovables y reducción de emisiones de CO₂, pero si maneja un sistema de retorno de envases, se preocupa constantemente por renovar procesos,

estudiar los impactos, realizar auditorías externas que son socializadas a la comunidad. Existe cumplimiento de acciones de control de contaminación, reducción de consumo de agua y generación de residuos sólido. Cumple con la educación y concienciación ambiental a través de campañas internas de reducción de consumo de agua y energía, y frecuentemente se desarrollan estudios ambientales.

En relación con los proveedores la empresa carece de criterios de relacionamiento con los proveedores que consten formalmente en un código de ética, y que incentive una gestión socialmente responsable en su cadena de suministro, que permita conocer el origen de los insumos utilizados y estándares de calidad con los respectivos mecanismos de seguimiento. No obstante, existe selección de proveedores bajo criterios éticos y conocimiento sobre el origen de las materias primas, se resalta el apoyo al comercio justo y un tratamiento equitativo a los pequeños proveedores, se perciben políticas y criterios de buenas relaciones con los proveedores. Los proveedores afirman que reciben una retribución justa, la relación es cordial pero falta un plan anual de consulta de satisfacción con proveedores.

Respecto a consumidores y clientes , no se han definido indicadores de medición de satisfacción de los clientes y consumidores; en cuanto a la calidad de producto y servicio, no existen normas formales de relación con los clientes ,se actualiza el material de comunicación, se prohíben alteraciones de la composición del productos, principalmente en precios y calidad, de igual forma se realizan análisis previos de las piezas publicitarias, pero no se cuenta con políticas específicas para un consumo responsable. No se reportan reclamos por comunicación inadecuada, ni publicidad retirada del aire por presión social, pero no hay un seguimiento sobre el cumplimiento de procesos de sugerencias, opiniones y reclamos.

En cuanto a la comunidad no posee políticas formales de relacionamiento contempladas en un código, así como tampoco participa activamente en la discusión de problemas comunitarios, no contribuye con mejoras en infraestructuras para disfrute de la comunidad, ni aplica programas de cualificación o prácticas de inversión para desarrollo socioeconómico, no existen prácticas que signifiquen un valor agregado al sector, además de lo estrictamente legal. Finalmente se ha determinado que no existe ningún financiamiento para acción social que se incluya en la planificación estratégica e involucramiento de especialistas en la acción social, así como tampoco se han implementado indicadores de desempeño. Por lo expuesto, esta empresa y su gobierno corporativo también tienen que trabajar arduamente en RSE, esencialmente en la creación de un código de ética, puesto que los avances que ha obtenido no son suficientes para hablar de una empresa socialmente responsable con sus grupos de interés.

Los resultados de las dos investigaciones anteriores muestran consenso con los resultados presentados en la presente investigación, al develar que en el Ecuador el paradigma de RSE aún no se ha interiorizado completamente en las empresas especialmente las pequeñas y medianas a pesar de los esfuerzos públicos y privados para incluir en la gestión, la observancia de leyes, normativas y ordenanzas de estricto cumplimiento en favor de estas prácticas. Por lo tanto, el gobierno corporativo debe dedicarse, primero en asimilar, luego crear, difundir y aplicar estrategias de RSE en cada empresa, con miras a alcanzar una RSE alta o sólida en todas sus dimensiones, en forma prioritaria en las dimensiones comunidad y medio ambiente que muestran una RSE baja, lo que prueba que la RSE en las empresas objeto de estudio se está aplicando de forma gradual.

Significa que la implementación y vigencia está localizada principalmente en grandes empresas, pero en las pequeñas y medianas se ha empezado varias acciones responsables frente a los intereses de los grupos de interés, buscando contribuir en lo social

y ambiental, sin dejar de lado los fines económicos para las que fueron creados; sin embargo, estas acciones y procesos aún no están adecuadamente estructurados, documentados y socializados, lo cual limita alcanzar una RSE alta.

El estudio empírico de las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia de Pichincha, muestra similitud con los otros estudios presentados en identificar los tres ámbitos de sostenibilidad: social, económico y ambiental. La triangulación del análisis de la información de las empresas, las entrevistas y las encuestas realizadas confirman que, en particular, las temáticas sociales y ambientales se trabajan sobre la normativa vigente y a partir de la retroalimentación proveniente de los grupos de interés.

Aunque estos aspectos forman parte de la gestión, el enfoque que se utiliza es el neoclásico, donde la responsabilidad social es vista como un medio para la sostenibilidad de la empresa en términos predominantemente económicos. La actuación en términos de responsabilidad social, se asocia al logro de ventajas competitivas, optimización de procesos, necesidades del mercado, mantenimiento del personal y cumplimiento del ámbito legal que le permita operar. Lo anterior indica que, el comportamiento de estos negocios al respecto se maneja dentro del marco público-legal.

Esto permite asumir que, aunque los aportes teóricos que fomentan la RSE se han enriquecido con enfoques provenientes de diversas áreas sociales, humano y ecológicas, aún en la práctica, las empresas continúan arraigadas en esencia en la orientación predominante de los años 70's. En este orden de ideas, el comportamiento de las empresas se relaciona con la gestión de riesgos y el cumplimiento de la debida diligencia, resultando en liderazgos que orientan su toma de decisiones al cumplimiento de normas y requisitos, pero aún falta fortalecer los ámbitos sociales y ambientales en los diferentes campos de acción de los negocios.

La sociedad en su conjunto exige un comportamiento ético, principios y valores

llevados a la práctica para lograr una gestión empresarial responsable, más allá de las exigencias legales; el desafío es concienciar, motivar, plasmar e involucrar a las pequeñas y medianas empresas en la ética de responsabilidad social, despertando su interés para que apoyen independientemente de su tamaño en el desarrollo de una sociedad sostenible.

Es fundamental promover el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas, que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras, con miras a alcanzar una elevada calidad de vida, salud, prosperidad con justicia social, el buen vivir en armonía con la comunidad y la naturaleza.

Las actividades que realicen estas empresas deben estar enmarcados permanentemente en atender las expectativas de sus grupos de interés, en donde se reconoce la existencia implícita de derechos y obligaciones tanto de los stakeholders, empresa y sociedad; ejecutando sus actividades bajo valores difundidos en todas las áreas, con la intención de fomentar la ética corporativa.

Se requiere incentivar a las pequeñas y medianas empresas para que generen informes de responsabilidad social como herramienta de rendición de cuentas como una práctica habitual, con el fin de sistematizar y difundir las buenas prácticas de RSE en forma transparente, que evidencien el impacto de su gestión en la sociedad.

Incluso hoy las empresas deben atravesar de una RSE voluntaria a incorporar en su gestión los factores ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) y divulgarlos mediante informes que asegure la transparencia, capacidad de generar valor a largo plazo, reducir riesgos, sólo de esta forma se puede lograr un cambio social positivo y sostenible, porque los inversionistas actualmente están priorizando inversiones sostenibles y las instituciones financieras están solicitando no solo informes financieros sino también no financieros para temas de financiamiento verde y social.

4 Conclusiones, Recomendaciones, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

4.1 Conclusiones

La Responsabilidad Social Empresarial tiene diferentes enfoques que, en la actualidad confluyen desde lo teórico y se despliegan en la práctica empresarial, a modo voluntario, desde una amplia diversidad de implementación. Existe consenso en afirmar que existen dos elementos que se mantienen constantes: la sostenibilidad y los grupos de interés. La sostenibilidad, se centra en tres ámbitos o ejes: lo económico, ambiental y social. Mientras que los grupos de interés lo integran todos aquellos que, interactúan en la empresa y aportan a su cadena de valor.

El estudio empírico sobre la contribución del gobierno corporativo en la creación y aplicación de estrategias de gestión relacionadas con la RSE para las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia de Pichincha en Ecuador reveló que el gobierno corporativo constituye un elemento clave para incorporar la RSE en el contexto de los negocios, puesto que es el encargado de crear, implementar y aplicar las estrategias de RSE en su planificación y gestión.

De acuerdo con los resultados lo ha logrado en un nivel medio y en las dimensiones comunidad y medio ambiente en un nivel bajo, por lo tanto se rechaza la hipótesis planteada, porque el promedio general de respuestas a las seis dimensiones de las variables independientes: gobierno corporativo, grupos de interés externos y grupos de interés internos, han alcanzado un nivel medio, es decir que las acciones emprendidas por las empresas y su gobierno corporativo no son suficientes para cubrir las expectativas de una empresa socialmente responsable.

Para responder la pregunta de investigación, de modo general, el gobierno corporativo contribuye en la creación y aplicación de estrategias de gestión ligadas a la responsabilidad social empresarial en las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia de pichincha, en Ecuador, incorporando en la planificación estratégica, principios, políticas

y estrategias dirigidas a cumplir regulaciones económicas, legales, éticas, ambientales, laborales tributarias, etc; controles de calidad y evaluaciones del producto, involucrando y ejecutando de a poco acciones voluntarias de RSE, dando prioridad a los grupos de interés como: consumidores y clientes, público interno, proveedores en un nivel medio, promoviendo el diálogo explicativo, participativo y consultivo basado en principios éticos de sinceridad, inclusión, reciprocidad y empatía, con un clima y cultura organizacional que se consideran armónicos, sobre la base del aseguramiento a sus empleados de condiciones de seguridad, espacio físico, adecuaciones e higiene en el trabajo; el plan de cargos y salarios es transparente que figura en el código de ética y son los mismos tanto para hombres y mujeres acorde con su preparación, cargo y desenvolvimiento; mantiene un liderazgo democrático- participativo- de puertas abiertas , sin embargo no se ha logrado fortalecer por lo menos en este mismo nivel a las dimensiones: comunidad y medio ambiente que presentaron un nivel bajo. Se evidencia también de esta manera el comportamiento que tiene el gobierno corporativo en la incorporación y aplicación de estrategias de gestión relacionadas con la RSE.

Que, si bien, se trabajan en campañas periódicas internas de reducción del consumo de agua y energía, dichas estrategias no son suficientes para alcanzar un nivel alto en RSE.

La principal causa de las limitaciones en la implementación y aplicación de estrategias de RSE, radican en un conocimiento sesgado y fragmentado de algunos directivos y empleados sobre temas de RSE ,especialmente el código de ética, por lo tanto es necesario una mayor socialización de los compromisos éticos por medio de material institucional, porque su desconocimiento repercute en la falta de compromiso en el cumplimiento de indicadores y normas, lo que provoca que a nivel gerencial la planificación estratégica esté centrada en el cumplimiento de indicadores de producción, rentabilidad, control de calidad, acatar normas y leyes exigidas por las instituciones de control y no prevalezcan los programas

sociales y de medio ambiente, dando origen a los cuellos de botella que limitan la aplicación de la RSE .

La situación tiene sus precedentes, por un lado, en la confusión de términos y conceptos desde los estudios teóricos en la década de 1990`s (Amato C. N., 2021). Y, por otro lado, el contexto empresarial no ejerce la suficiente presión como para que la responsabilidad social empresarial se desarrolle más allá de lo formal.

La orientación hacia el mercado a partir de la concepción neoliberal de las empresas le confiere un carácter normativo y deja a la voluntariedad cualquier otro enfoque integral con mayor tendencia hacia la sostenibilidad. Lo anterior permea la gestión desde la toma de decisiones estratégicas impactando esencialmente en la limitada asignación de recursos para el desarrollo de proyectos y programas con la comunidad y medio ambiente y en el diseño de mecanismos e indicadores de gestión y control.

Otra limitación que se identificó fue que, a pesar de contar con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica del desempeño de los integrantes de la organización incluida la alta dirección, estos se limitan a medir los indicadores de producción y ventas, dejando de lado evaluaciones periódicas para medir la satisfacción del cliente, y empleados (en cuanto a políticas de remuneración, beneficios y clima laboral). La aplicación de estos mecanismos permitiría detectar oportunamente los problemas y atender con celeridad sus requerimientos.

En definitiva, el alcance de las estrategias que ha establecido el gobierno corporativo en las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia de Pichincha en Ecuador, se circunscribe a los intereses económicos del negocio y muy pocas trascienden el ámbito social y ambiental; sin embargo, el gobierno corporativo aún está socializando, concientizando e implementando paulatinamente estrategias de RSE en todas sus dimensiones, con miras a superar las barreras que causan y limitan la aplicación de la RSE en un nivel alto, por esta

razón, la opción de respuesta “Nunca” siempre será menor que “A veces” y “Siempre”.

4.2 Recomendaciones

El sector de alimentos y bebidas debe profundizar en una gestión integrada hacia la sostenibilidad como base del gobierno corporativo, lo que implicaría desde las cuatro funciones básicas de la administración (planeación, organización, dirección y control), integrar un enfoque equilibrado en las propuestas de valor económico, ambiental y social para la toma de decisiones gerenciales estratégicas.

El ámbito social, debe enriquecerse con una mayor interacción con la comunidad local, para explotar todas las potencialidades que existen y crear cadenas de valor compartido, no sólo en los ámbitos de empleabilidad, sino integrar pequeños y medianos negocios a la cadena productiva o de suministro.

Utilizar el presente cuestionario para recolectar datos, como un aporte para que sea aplicado a otras empresas manufactureras especialmente del sector de alimentos y bebidas, por que proporciona la información necesaria para el análisis de la creación, implementación y aplicación de estrategias de gestión de RSE impulsadas por el gobierno corporativo en las empresas del ramo.

Crear prácticas empresariales que promuevan la generación de espacios de aprendizaje en común con sus grupos de interés, que podrían considerarse como un valor agregado al producto.

4.3 Limitaciones del estudio

No todas las empresas están dispuestas a conceder entrevistas ni responder encuestas sobre RSE, por temor a que la información revelada pueda ser divulgada, repercutiendo en problemas por incumplimiento de leyes, normas y procedimientos por los entes de control. A pesar que la investigadora ha garantizado la confidencialidad de nombres de empresas y personas que responden la encuesta, y entrevista, sin embargo, únicamente se ha logrado obtener la autorización para que un solo empleado responda a la encuesta por cada empresa. En cuanto a las entrevistas también ha sido complicado coincidir con los tiempos del directivo entrevistado y solamente se permitió grabar la entrevista en 8 de las 20 empresas, en los 12 restantes se tomaron notas.

4.4 Futuras líneas de investigación.

Como futuras líneas de investigación considero que son aquellos aspectos que resultaron potencialmente interesantes al desarrollar la investigación y requieren nuevos análisis e interpretaciones para ser estudiados en trabajos complementarios.

Es importante conocer la aplicación de la RSE en la actividad de bebidas en el Ecuador en las pequeñas y medianas empresas, puesto que en este estudio se ha enfocado en las industrias de bebidas no alcohólicas a nivel de la provincia de Pichincha, sería sustancial integrar tanto a bebidas alcohólicas y no alcohólicas y a nivel nacional.

Es valioso analizar la implementación de los criterios ASG en la gestión de las empresas de bebidas en el Ecuador, así como en sus estrategias de inversión y financiamiento.

Es clave estudiar el manejo de la Economía circular en las empresas de bebidas en el Ecuador.

Igualmente es relevante indagar el uso de bonos verdes y préstamos verdes, como fuentes de financiamiento en las empresas de bebidas en el Ecuador para

proyectos medioambientales.

Es fundamental investigar cómo las instituciones financieras del Ecuador están direccionando los flujos financieros hacia proyectos y actividades con beneficios medioambientales y sociales con miras a contribuir a la sostenibilidad.

Referencias Bibliográficas

- Acosta Granja C, Diana. (2013). Diagnóstico de sostenibilidad para valorar la gestión de responsabilidad social (RSE) en las Pymes del Distrito Metropolitano de Quito. Subsector C 11: elaboración de bebidas. Título De Ingeniería Comercial, Pontificia Universidad Católica Del Ecuador
- Acosta, M., Lobato, S., & Buñay, J. (2018). La responsabilidad social corporativa y su rol en las empresas ecuatorianas. 105-117. Obtenido de <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/rldi/article/view/1820/210210> 290
- Alejos, C. (Octubre de 2015). Gobierno corporativo ¿y? responsable. IESE Business School. Cátedra "la Caixa" de responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. *Cuaderno* 28, 1-32. Obtenido de http://panama-site.com/igcp/wp-content/uploads/2018/01/catedralaciaxa28_1.pdf
- Alvarado Herrera, A. (2007). Marketing y Responsabilidad social empresarial; UN Mapa de Navegación. *Teoría y Praxis*, 3(4),113-148. <https://doi.org/10.22403/uqroomx/typ04/08>
- Amato, C. N. (2021). Investigación en Responsabilidad Social Empresaria y Sustentabilidad Corporativa: evolución, tensiones actuales y perspectivas futuras. *Cuadernos de Administración*, vol. 34, ISSN: 0120-3592 / 1900-720.
- Andreu, A. (2022). *Información Financiera VS Información no Financiera*: cuestión de madurez. Obtenido de <http://bit.ly/3USLDxg>
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución Política del Ecuador. Quito: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf.
- Asencio-Gallardo, G. (2015). El Balance Social como una herramienta válida para representar a Responsabilidad Social en las Empresas Chilenas. *Revista Ciencia UNEMI*,8(16),87-96.Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5774744>
- Asociación de Industrias de Bebidas no Alcohólicas del Ecuador - AIBE. (16 de Abril de 2019). La AIBE presentó su huella económica y social 2017-2018 logrando un impacto positivo para el país. Huella económica y social 2017-2018. Obtenido de <https://www.aibe.ec/2019/04/16/la-aibe-presento-su-huella-economica-y-social-2017-2018-logrando-un-impacto-positivo-para-el-pais/>
- Asociación Industrial de Bebidas Alcohólicas del Ecuador - AIBE. (Enero de 2017). Huella

Económica y Social. Asociación de Industrias de Bebidas no Alcohólicas del Ecuador. Obtenido de <http://www.aibe.ec/wp-content/uploads/2017/06/HUELLA-ECONOMICA-2.jpg>

Bowen, H. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York: Harper.

Brenner, S. N., & Cochran, P. (1991). The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research. En J. F. Mahon (Ed.) *The annual meeting of the International Association for Business and Society*. Sundance, UT, 449-46.

Brito, M. (2007). *Gobernanza empresarial: Ética, Responsabilidad Social y Rentabilidad en la "Era Pos-Enrom"*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(38), 183-206. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29014472003.pdf>

Calvo, P. (2014). *Ética Empresarial, Responsabilidad Social y Bienes Comunicativos*. *Tópicos*, (47), 199-232. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/trf/n47/n47a8.pdf>

Camacho, G., Portales, L., & García, C. (2012). *Herramientas de gestión de la RSE en América Latina*. En E. Raufflet, J. Lozano, E. Barrera, & C. García (Eds.). *Responsabilidad Social Empresarial*. Pearson, 43-57. Obtenido de https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/ebooks/Responsabilidad%20social%20empresarial.pdf

Campos, F., & Fernández, T. (2015). *La responsabilidad social en la gestión empresarial*.

Cárdenas, J. (2014). *Qué es la regresión logística binaria y cómo analizarla en 6 pasos*. Networkianos, Blog de Sociología. Obtenido de <http://networkianos.com/odd-ratio-que-es-como-se-interpreta/>

Cardenas, J. (2015). *Odd ratio: Qué es y cómo se interpreta*. Obtenido de <https://networkianos.com/odd-ratio-que-es-como-se-interpreta/>

Carroll, A. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/257850?seq=1#metadata_info_tab_contents

Carroll, A. B. (1993). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. OH. 2nd ed. South-Western: Cincinnati.

Castaño, E. J. (2011). *Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada*. *Lasallista de Investigación*, 8(2), 173-186. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/695/69522607019.pdf>

- Charry Córdor, H. (2018). La Gestión de la Comunicación Interna y el clima organizacional en el sector público. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo* 9(1), 25-34. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos*. McGraw- Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Clarkson, M. B. (1991). Defining, evaluating, and managing corporate social performance: A stakeholder management model. En J. E. Post (Ed.). *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12 , 331-358.
- Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. Obtenido de <https://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=Defining%2C+evaluating%2C+and+managing+corporate+social+performance%3A+A+stakeholder+management+model>
- Cohen, N., & Werbin, E. (Septiembre de 2021). Responsabilidad social empresaria y sustentabilidad corporativa. *Revista D&G Empresaria – Nro XXII* .
- Concejo Metropolitano de Quito. (7 de Diciembre de 2010). Ordenanza Metropolitana N° 0333. Obtenido de https://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20MUNICIPALES%202012/ORDM0333%20%20%20%20LA%20PAMPA%20ECUATORIANA%20-%20BARRIO.pdf
- Corral, Y. (2010). Diseño de Cuestionarios para recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 20(36), 152-168. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n36/art08.pdf>
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10th ed.). CENGAGE Learning.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of Social Responsibilities.

- Academy of Management Journal, 16, 312–322. Obtenido de <https://doi.org/10.5465/255331>
- Deloitte. (Noviembre, 2014). Código de Ética: base de la cultura organizacional. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/Codigo-Etica.pdf>
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/258887?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100. Obtenido de <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Vancouver: New Society Publishers. Obtenido de <https://doi.org/10.5860/choice.36rus-3997>
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. <https://doi.org/10.4324/9781849773348-8>
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.
- Evan, W. M., & Freeman, R. (1988). *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*. Prentice Hall.
- Fernández, J. L., & Sanjuán, A. B. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearchESIC*, 6(6),130-143. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3980299>
- Ficarra, J. A. (2013). *La Dirección Estratégica*. Buenos Aires: EDICON.
- Frederick, W. (1960). The growing concern over social responsibility. *California Management Review*, 2, 54–61. Obtenido de <https://doi.org/10.2307/41165405>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Friedman, M. (Septiembre, 3, 1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the*

Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=8FC5B9EAFCA8204F21C71C25F698C677?doi=10.1.1.320.6328&rep=rep1&type=pdf>

Garriga, E., & Melé, D. (2013). *Corporate social responsibility theories: Mapping the territory*. Springer

George, D., & Mallery, P. (1995). *SPSS / Pc + paso a paso: una guía simple y referencia*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA. EE UU: Wadsworth Publishing Company.

Gilli, J. (2011). *Ética y Empresa: Valores y responsabilidad social en la gestión*. Granica. Obtenido de <https://filadd.com/doc/etica-y-empresa-juan-jose-gilli-145-p-pdf- derecho>

Gond, J. P. (2012). Cuatro perspectivas sobre las RSE. En E. Raufflet, J. Lozano, E. Barrera, & C. García (Eds.), *Op. cit.* (pp. 29-41).

González, E. (2007). La teoría de los stakeholders: Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, (17), 205-224. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2911/291122924002.pdf>

Harrison, J., & Freeman, E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.

Heald, M. (1957). Management's responsibility to society: The growth of an idea. *Business History Review*, 31(4), 375-384.

Hernández, F., & Sánchez, J. P. (2016). Análisis del Efecto de la Responsabilidad Social Empresarial en los Resultados Empresariales de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes). *Globalización, Competitividad, y Gobernabilidad*, 10(1), 110-123. Obtenido de <file:///C:/Users/DELL/AppData/Local/Temp/DialnetAnalisisDelEfectoDeLaResponsabilidadSocialEmpresar-6979931-1.pdf>

Hernández-Sampieri, Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Madrid etc.: McGraw Hill.

- INEC. (2007). Boletín Estadístico. Quito: INEC.
- INEC. (Junio de 2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Ethos. (2010). Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial. Obtenido de <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/111.pdf>
- Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 59-67. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41164877>
- Jones, T., & Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 206-221. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/259075?origin=crossref>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (Enero - Febrero de 1992). The Balanced Scorecard— Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79. Obtenido de <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/harvard-business-review-kaplan-norton-the-balancedscorecard-measures-that-drive-performance.pdf>
- Kotter, J. P. (1982). What Effective General Managers Really Do. *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre), 156-167.
- Lee, M. D. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73. Loja: EDILOJA Cía Ltda.
- Medrano Sánchez, M., Masías Vidal, J., Obeso Cuadra, J., Morón Paredes, G., Moreano Márquez, W., García Segovia, M., & Coveñas Lalupu, J. (2019). La responsabilidad social empresarial en la relación comunidades campesinas y empresas mineras. *Lex*, Vol. 17, Núm. 23 , 325-360. Obtenido de <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/view/1681/0>
- Méndez Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169. Obtenido de <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Ministerio, S. (16 de Diciembre de 2014). Reglamento Sanitario de Etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2016/12/Reglamento-de-Etiquetado-de-Alimentos-procesados-para-consumo-humano.pdf.

- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1997). *Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos*. México D.F.:Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- Mitchell, R. A., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/259247?seq=2#metadata_info_tab_contents
- Montañez Moya, G., & Gutiérrez Olvera, S. (2015). *La Responsabilidad Social Empresarial desde el enfoque de los grupos de interés*. Cenid AC. Obtenido de <file:///C:/Users/Home/Downloads/Dialnet-LaResponsabilidadSocialEmpresarialDesdeElEnfoqueDe-652147.pdf>
- Moreno, A., Uriarte, L. M., & Topa, G. (2010). *La responsabilidad social empresarial. Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*. Pirámide. Obtenido de <https://www.edicionespiramide.es/libro.php?id=2524982>
- Morse, J. (1995). *The significance of saturation*. *Qual Health Res* 1995.
- Mucho mejor en Ecuador. (2022, 29 junio). *El sector de alimentos y bebidas, un mercado que sigue creciendo en el Ecuador*. Mucho Mejor Ecuador. <https://www.muchohomejorecuador.org/ec/elementor-26163/#:~:text=En%20el%202021%2C%20y%20tras,ingresos%20generados%20en%20el%20pa%C3%ADs>
- Navarro, G., Arévalo, J., & Suárez, S. (2017). *Clima organizacional: Un análisis en entidades financieras*. *Espacios*, 38(44),1-13. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n44/17384413.html>
- OCDE (2016), *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Oficina del Pacto Global en Argentina. (2004). *Guía del Pacto Global: una forma práctica para implementar los nueve principios en la gestión empresarial*. Sistema de Naciones Unidas en Argentina, 1. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/1283>

- Pedroza, A., & Sánchez, J. (2005). Procesos de innovación tecnológica en la pequeña y mediana empresa. Universidad de Guadalajara. Obtenido de https://www.academia.edu/36054879/Procesos_de_innovaci%C3%B3n_tecnol%C3%B3gica_para_la_peque%C3%B1a_y_mediana_empresa
- Pérez Sisa, F. (2021). Influencia del gobierno corporativo en las empresas del Ecuador, y su aporte a la competitividad internacional. *Revisa Eruditus*, 2(1), 1-19. doi: DOI: <https://doi.org/10.35290/re.v2n1.2021.384>
- Pizzolante, I. (2009). *De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable*. Ediciones Ciencias Sociales.
- Portales, L., García de la Torre, C., Camacho Ruelas, G., & Arandia Pérez, O. (2009). Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación teórica. *Administración y organizaciones*, 12(23), 113-129.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78–92.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, 1-18.
- Preston, L., & Post, J. (1975). Measuring Corporate Responsibility. *Journal of General Management*, 2(3), 45–52. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/030630707500200306>
- Raufflet, E., Lozano, J., Barrera, E., & García de la Torre, C. (2012). Responsabilidad social empresarial.
- Reid, J., & Hubbell, V. (2005, Marzo). Creating a Performance Culture. *Ivey Business Journal*, 1-8. Obtenido de https://www.academia.edu/10385709/Creating_a_performance_culture
- Reséndiz, A., & Rodríguez, M. (2015). Responsabilidad Social Empresarial...¿Beneficio Real de las Empresas o solo Cuestión de Moda? *Vincula Téctica EFAN*. 1(1), 1006- 1020. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/17223/1/53.pdf>
- Rivera Rodríguez, H. A., & Malaver Rojas, M. N. (Julio 2011). La organización: los stakeholders y la responsabilidad social. *Documentos de investigación*, 97, 1-36. Obtenido de https://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-caabf47d85c.pdf

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- San José, L., & Retaloza, J. (2012). Participación de los stakeholders en la gobernanza corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica. *Universitas Psychológica*, 11(2), 619-628. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v11n2/v11n2a23.pdf>
- Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (enero-junio de 2017). Desarrollo organizacional, cultura y clima organizacionales. Una aproximación conceptual. *Infodir*, 24, 86-99.
- Steurer, R. (2006). Mapping Stakeholder Theory Anew: From the Stakeholder Theory of the Firm to Three Perspectives on Business-Society Relations. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 55-60.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. México D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores.
- Torres Rodríguez, K., Lamenta Pistillo, P., & Hamidian Fernández, B. (2018). Clima Organizacional como gestión del Conocimiento. *Revista Sapienza Organizacional*, 5(9), 159-172. Obtenido de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/9978>
- Waddock, S. (2008). Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 87-108. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/237458370_Building_a_New_Institutional_Infrastructure_for_Corporate_Responsibility
- Walton, C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. *Revista Controversias y Concurrencias Lationamericanas*, 11,(20), 263- 281. Obtenido de <https://ojs.sociologia-alas.org/index.php/CyC/article/view/156>

Apéndices

Apéndice A

Entrevista Aplicación RSE Empresas de Bebidas no Alcohólicas Provincia de Pichincha.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ESTADISTICA

ENTREVISTA SOBRE APLICACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A EMPRESAS DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS PROVINCIA DE PICHINCHA

Estimado Participante:

El presente cuestionario tiene como objetivo recolectar información sobre la creación y aplicación de estrategias de gestión relacionadas con la RSE, que han sido implementadas por las empresas de bebidas no alcohólicas de la Provincia del Pichincha.

Esta información se requiere exclusivamente para realizar un trabajo de investigación sobre RSE, comprometiéndome a guardar absoluta confidencialidad de la información recibida.

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre de la Empresa:

Provincia:

Tamaño de la Empresa

Pequeña Empresa

Mediana Empresa

Empresa Grande

Fecha de la encuesta:

CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA

CONOCIMIENTO GENERAL

- 1.- ¿Que conoce usted sobre la RSE?
- 2.- ¿Su empresa cuenta con un código de ética?
- 3.- ¿Qué beneficios esperaría obtener su empresa al aplicar estrategias de RSE en su gestión?

APLICACIÓN DE LA RSE

- 1.- ¿Cuáles considera usted que son los cuellos de botella o limitaciones que dificultan la creación y aplicación de estrategias de gestión relacionadas con la RSE en su empresa?
- 2.- ¿Cuáles considera que son las causas que originan estos “cuellos de botella” y obstaculizan el impacto positivo de la RSE en su empresa?
- 3.- ¿Qué estrategias de RSE promueve y aplica el gobierno corporativo en la gestión de su empresa?
- 4.- ¿Quiénes participan en la elaboración del plan estratégico?
- 5.- ¿Cuáles son los canales de comunicación con sus grupos de interés?
- 6.- ¿Qué estilo de liderazgo se ejerce en su empresa y cómo influye en la creación y aplicación de estrategias de gestión relacionadas con la RSE?
- 7.- ¿Cómo se puede evidenciar que existe una cultura socialmente responsable dentro de su empresa?
- 8.- ¿Cómo considera que es el clima organizacional dentro de su empresa? ¿Qué indicadores se utilizan para evaluar el clima organizacional y el desempeño?
- 9.- ¿Cuándo se concede incentivos a sus empleados?
- 10.- ¿Qué indicadores se toman en cuenta para la elaboración, presentación y socialización de informes de RSE?

Gracias por su colaboración

Apéndice B

Encuesta aplicación de Responsabilidad Social Empresarial a empresas de bebidas no alcohólicas provincia de Pichincha.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ESTADISTICA

**ENCUESTA SOBRE APLICACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
EMPRESAS DE BEBIDAS NO ALCÓHOLICAS PROVINCIA DE PICHINCHA.**

Estimado Participante:

El presente cuestionario tiene como objetivo recolectar información sobre la creación y aplicación de estrategias de gestión relacionadas con la RSE que han sido implementadas por las empresas de bebidas no alcohólicas de la Provincia del Pichincha.

Esta información se precisa exclusivamente para realizar un trabajo de investigación sobre RSE, comprometiéndome a guardar absoluta confidencialidad de la información recibida.

INSTRUCCIONES:

Valore con 1 (nunca), con 2 (a veces) y con 3 (siempre) marcando con una X la medición elegida de acuerdo a su grado de percepción sobre las siguientes afirmaciones que se proponen a continuación:

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre de la Empresa:

Provincia:

Tamaño de la Empresa

Pequeña Empresa

Mediana Empresa

Empresa Grande

Fecha de la encuesta:

Nº	Gobierno corporativo y compromisos éticos	RANGO		
		1	2	3
1	El gobierno corporativo cumple y hace cumplir el código de ética. Donde se prohíben expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima, doble contabilidad)			
2	El gobierno corporativo aplica buenas prácticas de gestión empresarial			
3	El gobierno corporativo reconoce los derechos de las partes interesadas mediante acuerdos mutuos y fomenta su cooperación activa a través de la motivación y trabajo en equipo para la creación de riqueza, empleo y la sostenibilidad empresarial.			
4	El gobierno corporativo garantiza la divulgación de datos y transparencia de información financiera y no financiera, obligatoria y voluntaria de forma periódica, oportuna, fiable, comparable y detallada a sus grupos de interés			
5	Para la planificación estratégica de la empresa y toma de decisiones el gobierno corporativo permite la participación de los grupos interesados.			
6	En la planificación estratégica se incluyen principios, políticas y estrategias de RSE.			

7	El gobierno corporativo promueve el diálogo con las partes interesadas (Stakeholders)			
8	El gobierno corporativo ha establecido y fortalecido la cultura organizacional dentro de la empresa			
9	El gobierno corporativo favorece un clima organizacional armónico, promoviendo buenas relaciones interpersonales con los grupos de interés y entre dichos grupos.			
10	Para nombrar miembros de la alta dirección, se considera: habilidades, conocimientos y especialización para orientar el direccionamiento estratégico de la organización, incluyendo cuestiones relativas a oportunidades y riesgos ambientales y sociales y monitorear la actuación de la gestión (directiva).			
11	Se busca la participación de hombre y mujeres de manera equitativa en los cargos directivos.			
12	Cuenta con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica del desempeño de los integrantes de la organización incluida la alta dirección.			
13	El gobierno corporativo cumple con leyes económicas, legales, éticas, tributarias, discrecionales, etc.			
14	En la cadena de valor los procesos son planificados, controlados y mejorados utilizando estrategias de RSE.			

15	La empresa destina recursos para contribuir con la RSE.			
16	La empresa presenta un balance social o informe de sus actividades que involucren la RSE anualmente.			
	Proveedores			
17	La empresa aplica criterios de selección y evaluación de proveedores			
18	La empresa utiliza una política explícita o un programa específico de responsabilidad social empresarial para la cadena de proveedores			
	Consumidores y clientes			
19	Se realiza controles de calidad y se evalúa la calidad del producto antes de entregar al cliente.			
20	Se cuenta con procesos para entrega de productos a clientes y consumidores.			
21	La empresa promueve entrenamiento continuo de sus profesionales para una atención ética y de respeto de los derechos del consumidor.			
22	Se actualiza siempre el material de comunicación destinado a los consumidores/clientes (como rótulos, envases, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para tornar más transparente la relación y más seguro el uso de sus productos.			
23	La empresa cuenta con procesos para recepción y atención de quejas de los clientes.			

24	Se evalúa periódicamente la satisfacción de los Clientes			
	Comunidad			
25	La empresa cuenta con proyectos y programas de responsabilidad social con la comunidad.			
26	Se divulga internamente los proyectos que apoya y desarrolla, ofreciendo oportunidades de trabajo voluntario y estimulando la participación de los empleados.			
	Medio ambiente			
27	La política ambiental es formal, todos los empleados la conocen y consta en el código de ética y/o en la declaración de valores de la empresa.			
28	La empresa contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de proyecto(s) de conservación de áreas protegidas y/o programa de protección a animales amenazados.			
29	La empresa desarrolla periódicamente campañas internas de reducción del consumo de agua y de energía.			
30	La empresa desarrolla periódicamente campañas internas de educación para el consumo consciente, el reciclaje de materiales y también sobre los impactos causados por los productos.			
31	La empresa posee un programa de gerenciamiento de residuos con la participación de los grupos de interés			

	para la recolección de materiales tóxicos o el reciclaje post- consumo.			
32	Se posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable.			
33	La empresa posee un sistema de monitoreo de aumento de la eficiencia energética, reducción de consumo de agua, reducción de la generación de residuos sólidos, reducción de la emisión de CO2 y otros gases del efecto invernadero en la atmósfera.			
	Público interno: gobierno corporativo, cultura y clima organizacional			
34	Se expone públicamente los compromisos éticos del código de ética por medio de material institucional, por internet o de otra manera que sea adecuada a sus partes interesadas.			
35	Los empleados de la empresa demuestran familiaridad en su día a día con los temas y conductas contemplados en el código de ética, aplicándolos espontáneamente.			
36	Se desarrolló en la estructura organizativa, procedimientos para lidiar con denuncias y resolución de conflictos relacionados al incumplimiento del código de ética y / o su declaración de valores.			
37	Se posee políticas explícitas de no discriminación (de raza, género, edad, religión, mujeres embarazadas, discapacidad y orientación sexual) en la política			

	<p>salarial, en la admisión, en la promoción, en el entrenamiento y en el despido de empleados.</p>			
38	<p>Se cuenta con normas y procesos para combatir situaciones de acoso sexual, los divulga y garantiza una estructura formal y neutra de denuncia y examen de los hechos amparando al denunciante.</p>			
39	<p>Se aplica el manual de procedimientos para procesos de selección, reclutamiento del talento humano.</p>			
40	<p>La empresa ofrece remuneraciones a los empleados acorde con su preparación, cargo y desenvolvimiento dentro de la empresa; así como bonificaciones adicionales por contribuciones a éxitos a mediano y largo plazo o el alcance de metas relacionadas al desempeño social y ambiental.</p>			
41	<p>Se paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico.</p>			
42	<p>El plan de cargos y salarios de la empresa es transparente y figura en su código de ética y/o en la declaración de valores</p>			
43	<p>Se tiene políticas de capacitación profesional para los empleados.</p>			
44	<p>Se cumple el manual de funciones</p>			
45	<p>La empresa proporciona a sus empleados condiciones de seguridad, espacio físico, adecuaciones e higiene en el trabajo por encima de lo establecido en la legislación.</p>			

46	La empresa ofrece un programa de prevención y tratamiento de salud, nutrición, dependencia de drogas y de alcohol.			
47	El estilo de liderazgo del gobierno corporativo favorece para un buen clima organizacional dentro de la empresa.			
48	Los canales de comunicación utilizados en la empresa permiten una comunicación oportuna, fluida y transparente entre los miembros de la organización.			
49	Las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización consideran los principios de: sinceridad, inclusión, reciprocidad, empatía y simetría.			
50	Se favorece en la empresa un diálogo explicativo, participativo y consultivo basado en principios éticos para establecer procesos de conciliación, consensos, negociación y decisión tratando de encontrar la mejor solución que beneficie a todos.			
51	La empresa realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración, beneficios y clima laboral.			

Gracias por su colaboración