

**INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN LA
NORMA ISO 26000 GUÍA DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL PARA LA EMPRESA PEPSICO ALIMENTOS,
S. C. A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL DE
SANTA CRUZ ESTADO ARAGUA.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y
CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA**



**INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN LA NORMA ISO 26000 GUÍA
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA EMPRESA PEPSICO
ALIMENTOS, S. C. A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL DE SANTA
CRUZ, ESTADO ARAGUA**

**AUTORES:
ÁLVAREZ, JOSÉ
JARAMILLO, CARLOS
RIVERO, RICHARD**

La Morita, Octubre 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y
CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA**



CONSTANCIA DE APROBACIÓN

**INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN LA NORMA ISO 26000 GUÍA
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA EMPRESA PEPSICO
ALIMENTOS, S. C. A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL DE SANTA
CRUZ, ESTADO ARAGUA**

**Tutora:
Nancy Chapardi**

**Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Por: Nancy Chapardi
C. I. 9.688.577**

**AUTORES:
ÁLVAREZ, JOSÉ
JARAMILLO, CARLOS
RIVERO, RICHARD**

La Morita, Octubre 2011



ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO


Las abajo firmantes, Profesora Dayana Querales, Profesora Loyda García y Profesora Nancy Chapardi, titulares de las cédulas de identidad números 9.683.149, 9.678.978 y 9.688.577 respectivamente, designadas por el Consejo de Escuela como miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado **“INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN LA ISO 26000 GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA EMPRESA PEPSICO ALIMENTOS S.C.A, UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL DE SANTA CRUZ, ESTADO ARAGUA.”** que presentan los bachilleres Álvarez José, Jaramillo Carlos y Rivero Richard, titulares de las cédulas de identidad números 19.111.779, 18780.861 y 17.790.577 respectivamente, aspirantes al Título de Licenciados en Administración Comercial, reunidos en esta fecha y lugar para evaluarlos y calificarlos en acto público, luego de revisado el trabajo y oída la exposición oral hecha por los aspirantes arriba identificados, realizar el respectivo interrogatorio y deliberar sobre el particular, todo en conformidad con lo señalado en las “Normas internas para la tramitación, entrega, discusión y evaluación del Trabajo de Grado”, aprobadas por el Consejo de Facultad, acordamos emitir el siguiente veredicto:

**** APROBADO MERITORIO ****

De igual manera, el Jurado deja constancia de que la categoría aprobatoria otorgada se fundamenta en que el Trabajo de Grado se consideró relevante en razón de que representa un aporte valioso y novedoso para todo tipo de organizaciones y para la sociedad en general.

Dado, firmado y sellado en el recinto universitario de La Morita, a los 01 días del mes de noviembre del año dos mil once


 Prof. Dayana Querales
 Jurado Coordinador


 Prof. Loyda García
 Jurado



Prof. Nancy Chapardi
 Tutora

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado se lo dedico especialmente a:

A Dios, que siempre me dio fuerzas en los momentos difíciles.

A mi Papá, el mejor ser humano que he conocido en mi vida, que siempre está conmigo, apoyándome y protegiéndome en todo momento y en cualquier lugar. Te quiero mucho Papá.

A mi Mamá y a mi hermano, por siempre ayudarme en los momentos que los necesite.

A mi prima La Nena, la mejor prima del mundo, por todo su apoyo y amabilidad en la elaboración de este trabajo de grado y en muchas otras cosas más.

A mis amigos, que siempre estuvieron en los momentos justos

José Alvarez

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado se lo dedico especialmente a:

A mis padres, porque gracias a ellos estoy donde estoy y siempre cuento con su apoyo y ayuda en cualquier momento.

A mis amigos, que siempre han estado hay conmigo, en los momentos de júbilo y en los momentos difíciles.

A mi abuelo Julio y a mi tía Zaida, que se que estarían orgullosos de ver lo que he logrado.

Carlos Jaramillo

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado se lo dedico especialmente a:

. Dios todopoderoso que ilumina mi vida.

. Mis padres: Dilia Carrasquel de Rivero y Atilio Rivero por toda esa enseñanza, ayuda y apoyo que me han dado en todo momento para impulsar y materializar mis sueños.

. Mi hermano y mejor amigo Cobán Rivero, quién durante toda mi vida me ha brindado un gran apoyo, ánimo y protección.

. Mi abuelita Guillermina, que me ha demostrado un inmenso amor, siendo un ejemplo de constancia, fuerza, perseverancia y humildad.

. Mi siempre comprensiva jefa María Valderrama y a mi compañera de trabajo Marthia Bevilacqua, quienes me han ofrecido grandes aprendizajes, apoyo y crecimiento profesional, durante los dos años que llevo dentro de la empresa PepsiCo Alimentos S.C.A.

Richard Rivero

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de todo corazón a:

La Universidad de Carabobo, por ser una excelente institución colmada de conocimiento e impartida por sublimes personas, tanto a nivel humano como profesional, los cuales me enseñaron muchas cosas y me dieron la oportunidad de prepararme profesionalmente. Muchas gracias mi universidad.

La Lic. Nancy Chapardi, mi profesora, tutora, colega y amiga, por todo el apoyo brindado para la ejecución de este trabajo de grado, y por estar siempre atenta con nosotros. Muchas gracias profe.

Los profesores y profesionales Dayana Querales, Loyda García, Nicolás Crespo y Juan Coronado, por todo su apoyo prestado en la elaboración y validación de los instrumentos, sin ustedes no habiéramos podido lograrlo. Muchas gracias a todos ustedes.

Mis compañeros de tesis, Carlos Jaramillo y Richard Rivero, que más que compañeros los considero mis amigos. Muchas gracias.

Mis amigos que me apoyaron y soportaron todos estos años de universidad, me refiero a María Teresa Hidalgo, Dubrazka Cañaverál, Amelis Montilla, Eber Lievano, Luzardo López, Gilbert Aguirre, Heralís Valdespino, Glenda Coronado, Karla Peña, Dayanna Gallego, Carla Lammoglia, Katusca Flores, Lizel Soto, Luis Alvarez, Gisella Alva, Zugeydis Meneses, Mariana Hernández, Oriana Araujo, Darlys Velásquez, Liliana Pita, Andrea Romero, y a todos aquellos que más que compañeros de clase, se convirtieron en mis amigos. Muchas gracias.

José Alvarez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco cordialmente a:

A Dios, gracias por tu eterna protección.

A mi Papá, que bastante me ayudo.

A mi Mamá, por todo su apoyo.

A mis profesores, que a lo largo de toda la carrera universitaria me impartieron enseñanzas diferentes.

A la Lic. Nancy Chapardi, por estar siempre pendiente de nosotros. Gracias por su tutoría, sin ella no habiéramos constituido el presente trabajo de grado.

A la Lic. Dayana Querales, por enseñarnos más que solo teoría, sino también prácticas de vida.

A los profesores Loyda García, Nicolás Crespo y Juan Coronado, por toda su ayuda prestada para la validación de los instrumentos.

A mis compañeros de tesis, muchachos conseguimos la meta propuesta hasta el momento.

Y a todas aquellas personas que aportaron su colaboración en el proyecto.

Carlos Jaramillo

AGRADECIMIENTOS

Hago un justo reconocimiento a:

Mi Tutora Lic. Nancy Chapardi, por su apoyo, por su gran calidad humana, conocimientos y profesionalismo, siendo un digno ejemplo a seguir

Los profesores Dayana Querales, Loyda García, Nicolas Crespo y Juan Coronado, por todo el apoyo para la validación de los instrumentos y sus valiosas sugerencias.

A todos mis amigos, que me acompañaron durante esta gran etapa de mi vida en la universidad, especialmente a María José Lugo, Mariela Salinas, Gabriela Criollo, Liliana Pita, Darlys Velázquez, Andreina Aciego, Junior Herrera, que con su apoyo, simpatía y amistad me brindaron inolvidables momentos de alegría, aprendizaje y compañerismo que llevaré por siempre.

A mis compañeros de trabajo, quienes me han ayudado a crecer profesionalmente y a tener un vivo ejemplo de cómo se logran los objetivos trabajando en equipo y siendo muy unidos. Especialmente a Marthia Bevilacqua, Milagros Narvaez, Diego Prieto, Guillermo Zavala, Alexander Hernandez, Francisco Pérez y mis jefes María Valderrama Coordinador del departamento de Materia Prima Planta Santa Cruz y Guillermo Zambrano Gerente de Materia Prima Venezuela, a todos muchas gracias.

Richard Rivero

INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE GENERAL	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
RESUMEN	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
EL PROBLEMA	5
Planteamiento del Problema	5
Objetivos de la Investigación	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Justificación de la Investigación	8
CAPÍTULO II	10
MARCO TEORICO	10
Antecedentes de la Investigación	10
Antecedentes de la Organización	14
Bases Teóricas	17
Bases Normativas	31
Definición de Términos	42
CAPÍTULO III	47
MARCO METODOLÓGICO	47
Tipo de Investigación	47
Método de Investigación	48
Población y Muestra	49
Población	49
Muestra	51

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	55
Validez y Confiabilidad del Instrumento	58
Validez del Instrumento	58
Confiabilidad del Instrumento	59
Técnicas de Análisis de la Información	59
CAPÍTULO IV	61
RESULTADOS	61
Análisis e Interpretación de los Resultados	61
CAPITULO V	91
LA PROPUESTA	91
Presentación de la Propuesta	91
Fundamentación de la Propuesta	92
Objetivos de la Propuesta	93
Objetivo General	93
Objetivos Específicos	93
Justificación de la Propuesta	94
Estructura de la Propuesta	95
Factibilidad de la Propuesta	127
CAPITULO VI	130
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
Conclusiones	130
Recomendaciones	132
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	135
ANEXOS	138
A Operacionalización de Variables	139
B Instrumento de Recolección de Datos	141
C Confiabilidad del Instrumento	146
D Constancia de Validación	151

INDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	La justificación económica para abordar los factores medioambientales y sociales en las actividades de la empresa.	25
2	Distribución del personal por departamento	50
3	Muestra de los Empleados	54
4	Muestra de los Obreros	55
5	Acciones de Desarrollo con las Comunidades Adyacentes a la Organización	62
6	Apoyo a Organizaciones sin Fines de Lucro	63
7	Programas Sociales	64
8	Participación en los Programas Sociales	65
9	Programas para la Mejora de la Calidad de Vida de los Trabajadores	66
10	Ambiente Laboral para la Capacitación del Personal	67
11	Capacitación para el Desarrollo de las Labores	68
12	Oportunidad de Trabajo para Personas con Discapacidad	69
13	Oportunidad de Trabajo para las Mujeres	70
14	Seguridad Social a sus Trabajadores por Igual	71
15	Cumplimiento del Contrato Colectivo en cuanto a los Seguros de Hospitalización, Cirugía y Maternidad	72
16	Disposición de Servicio Médico Interno	73
17	Salario Justo en Relación al Desempeño Laboral	74
18	Horario Justo con Respecto a las Actividades	75
19	Premisa de Satisfacción del Cliente	76
20	Atención de los Reclamos Efectuados por los Clientes	77
21	Frecuencia de las Campañas con Causas Sociales	78

22	Planes Operativos para el Manejo de Desechos Urbanos Alrededor de las Comunidades	79
23	Programas de Adecuación Ambiental	80
24	Charlas con Temas Alusivos al Medio Ambiente	81
25	Actividades Comunitarias	82
26	Participación en las Actividades Comunitarias	83
27	Resultados investigación Documental sobre Entrevista	86
28	Indicadores de Gestión para el aspecto: Gobernanza Organizacional	101
29	Indicadores de Gestión para el aspecto: Derechos Humanos	104
30	Indicadores de Gestión para el aspecto: Practicas Laborales	109
31	Indicadores de Gestión para el aspecto: Medio Ambiente	114
32	Indicadores de Gestión para el aspecto: Consumidores	118
33	Indicadores de Gestión para el aspecto: Comunidad	123

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico		Pág.
1	Acciones de Desarrollo con las Comunidades Adyacentes a la Organización	62
2	Apoyo a Organizaciones sin Fines de Lucro	63
3	Programas Sociales	64
4	Participación en los Programas Sociales	65
5	Programas para la Mejora de la Calidad de Vida de los Trabajadores	66
6	Ambiente Laboral para la Capacitación del Personal	67
7	Capacitación para el Desarrollo de las Labores	68
8	Oportunidad de Trabajo para Personas con Discapacidad	69
9	Oportunidad de Trabajo para las Mujeres	70
10	Seguridad Social a sus Trabajadores por Igual	71
11	Cumplimiento del Contrato Colectivo en cuanto a los Seguros de Hospitalización, Cirugía y Maternidad	72
12	Disposición de Servicio Médico Interno	73
13	Salario Justo en Relación al Desempeño Laboral	74
14	Horario Justo con Respecto a las Actividades	75
15	Premisa de Satisfacción del Cliente	76
16	Atención de los Reclamos Efectuados por los Clientes	77
17	Frecuencia de las Campañas con Causas Sociales	78
18	Planes Operativos para el Manejo de Desechos Urbanos Alrededor de las Comunidades	79
19	Programas de Adecuación Ambiental	80
20	Charlas con Temas Alusivos al Medio Ambiente	81
21	Actividades Comunitarias	82
22	Participación en las Actividades Comunitarias	83



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y
CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA



**INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN LA NORMA ISO 26000 GUÍA
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA EMPRESA PEPSICO
ALIMENTOS, S. C. A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL DE SANTA
CRUZ, ESTADO ARAGUA**

Autores:
Alvarez, José
Jaramillo, Carlos
Rivero, Richard
Tutora:
Chapardi, Nancy

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo diseñar Indicadores de Gestión basados en la norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social para la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, estado Aragua. Se realizó dentro de la modalidad de proyecto factible, basado en una investigación de campo de tipo descriptivo con apoyo documental. La población estuvo compuesta por todo el personal de planta representada por novecientos (900) trabajadores, por lo que la muestra fue seleccionada utilizando el procedimiento de muestreo aleatorio simple probabilístico obteniendo una muestra general de ciento noventa y tres (193) personas y para garantizar la representatividad de la muestra se utilizó la fórmula de muestreo probabilístico estratificado proporcional para dividir la muestra general en subgrupos (empleados y obreros) obteniendo una muestra estratificada de treinta y dos (32) empleados y ciento sesenta y un (161) obreros. Las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta y la entrevista, los instrumentos empleados fueron: para la encuesta un cuestionario de veintidós (22) preguntas dicotómicas y la entrevista por medio de una guía con ocho (8) preguntas estructuradas. Para el análisis de los datos se usaron gráficas circulares en tres dimensiones con el objetivo de visualizar los resultados obtenidos. Los indicadores propuestos mejorarán el control de gestión de la Responsabilidad Social brindando una nueva herramienta de apoyo para la toma de decisión. Adicionalmente a esta acción, PepsiCo Alimentos, S. C. A. podrá fortalecer los programas y agregar valor a su ya existente Guía de Responsabilidad Social basadas en las Promesas de PepsiCo, empleadas a nivel mundial.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones actuales, tanto públicas como privadas, la preocupación del bienestar de la colectividad es de suma importancia, ya que simboliza el compromiso social adquirido por la organización en el medio que la rodea. De esta manera, surge la Responsabilidad Social como un requisito indispensable para el buen desarrollo de cualquier organización, donde la imagen de las compañías se ven afectadas por el buen o mal cumplimiento de este factor tan importante.

La Responsabilidad Social es un conjunto de prácticas de la organización que forman parte de su estrategia corporativa, y que tienen como fin evitar daños y/o producir beneficios para todas las partes involucradas en la actividad de la empresa, como lo son clientes, trabajadores, proveedores, accionistas, comunidad, medio ambiente; siguiendo fines racionales y que deben conllevar en un beneficio tanto para la organización como para la sociedad.

Ante esta situación, se han generado herramientas que permiten identificar si una empresa es socialmente responsable, tales como los indicadores de gestión, los cuales miden la gestión social que practica la empresa y le indican si está procediendo de acuerdo con las políticas organizacionales que regulan la materia, además de los procedimientos administrativos correspondientes.

Es importante señalar, que la Responsabilidad Social ha trascendido a nivel mundial de una manera tal, que ya posee una base normativa que engloba lo que significa practicar este concepto. La normativa desarrollada lleva como título, ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social.

La norma ISO 26000, nace debido a la necesidad que existía de poder reunir todas esas buenas prácticas responsables emprendidas por organizaciones en todo el

mundo, para poder ofrecer una norma que sirviera como guía para todos los tipos de organizaciones. Además, vale la pena destacar que la elaboración de la guía ISO 26000 se vuelve bastante relevante debido a las crisis económica y financiera que ha surgido en los últimos años, y las grandes estafas como la originada por la compañía Enron entre otras empresas que generaron impactos negativos en la sociedad y sus inversionistas.

La International Standards Organization (ISO), de acuerdo a su enorme credibilidad y capacidad de crear conciencia, ha desarrollado normas que poseen el mayor prestigio y aplicabilidad en todo el mundo. Hay más de 750000 sitios certificados por ISO 9000 en todo el planeta, y otros 110000 certificados por ISO 14000. Además, tienen el potencial de ser aplicadas en los 146 países miembros de la Organización ISO. Teniendo en cuenta esa enorme credibilidad y aplicabilidad en cientos de país, resulta bastante posible que a través de la Guía ISO 26000 se pueda influir en muchas organizaciones públicas y privadas el implementar prácticas sociales responsables. La norma ISO 26000 representa el más importante ejercicio participativo y de representación plural en la elaboración de un instrumento internacional.

Para la ISO, la Norma ISO 26000 de responsabilidad social, es considerada como el paso siguiente a la certificación de las normas ISO 9000 y 14000. Esta decisión se basó en el reconocimiento de que la ISO no solamente debe proporcionar una lista cada vez mayor de estándares técnicos, sino que puede también proveer soluciones en asuntos sociales y ambientales en la economía global.

Lo señalado en los párrafos anteriores, confirman que la elaboración de la Norma ISO 26000 es el proceso más amplio, más político y relevante internacionalmente respecto de un instrumento de responsabilidad social; por eso, resulta imprescindible la participación de las organizaciones.

En este sentido, a través de la presente investigación se desarrollaron una serie de indicadores de gestión basados principalmente en los principios y las materias fundamentales descritas en la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social para la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz estado Aragua. PepsiCo Alimentos es una empresa manufacturera de consumo masivo de gran importancia en Venezuela lo que representa un gran potencial para la implementación de prácticas socialmente responsables.

Para el diseño de los indicadores de gestión, la investigación se dividió de la siguiente manera:

Capítulo I, de acuerdo a las interrogantes generadas se definen los objetivos de la investigación, que buscan satisfacer las necesidades de poseer indicadores de gestión que permitan llevar un control de las actividades socialmente responsables emprendidas por la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A.

Capítulo II, contiene los antecedentes de investigación basados en la responsabilidad social e indicadores de gestión, la reseña histórica de PepsiCo Alimentos, S. C. A., definición de términos y las bases normativas de la ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social que sustentan la investigación.

Capítulo III, establece el marco metodológico donde se define e identifica el diseño, tipo, nivel y modalidad de la investigación, se establece la población de 900 trabajadores y se delimita una muestra de 193 trabajadores distribuidos entre 161 obreros y 32 empleados, a los cuales se le aplica una encuesta como instrumento de recolección de datos y además se plantea una guía de entrevista destinada al Coordinador de Responsabilidad Social de la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A.; ambos instrumentos fueron diseñados por los investigadores y validados por expertos en la materia.

Capítulo IV, se refiere a la presentación y análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz estado Aragua, además de los resultados obtenidos a través de la guía de entrevista aplicada al Coordinador del departamento de Responsabilidad Social.

Capítulo V, contiene la propuesta del sistema de indicadores de gestión basados en la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social para la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz estado Aragua, la cual incluye presentación, fundamentación, objetivos, estructura, factibilidad y administración de la propuesta, de modo que el modelo se ajuste a los requerimientos de la unidad.

Capítulo VI, se plantea las conclusiones obtenidas mediante el estudio y se propone una serie de recomendaciones dirigidas al Departamento de Responsabilidad Social de la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., así como también, a la Gerencia General de PepsiCo Alimentos Venezuela y a la Gerencia General de PepsiCo Alimentos Planta Santa Cruz.

Finalmente, se presenta la bibliografía y anexos que soportan la investigación.

En general, esta investigación se encuentra enmarcada en el área de las Ciencias Económicas y Sociales, cuyo ámbito de acción va más allá de lo económico, donde se plantea el reconocimiento de la importancia que poseen los stakeholders, no solo para PepsiCo Alimentos, S. C. A., sino para todo tipo de organización que se encuentre desarrollando la Responsabilidad Social en Venezuela y el mundo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las constantes transformaciones en el ámbito económico, político, social, legal y cultural, han generado la aparición de consumidores cada día más exigentes en el mercado; estas exigencias abarcan muchos campos, siendo uno de ellos el campo social y ambiental. Actualmente, son cada vez mayores las presiones de la sociedad civil, medios de comunicación y políticas de Estado para que las empresas mejoren sus compromisos con la sociedad y el medio ambiente.

De esta manera, las organizaciones han tenido la necesidad de desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial para generar un modelo de desarrollo sostenible y sustentable, manejando y mejorando así, su impacto social y ambiental sobre su entorno; permitiendo obtener una buena imagen de su marca ante el mercado. En este sentido, Xavier Hernández, Presidente de Empreccultural, en su ponencia sobre la Norma ISO 26000, en la Cámara Oficial Española de Comercio e Industria del Salvador, año 2010, expresó:

La responsabilidad social, es el compromiso que una organización asume por los impactos de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y medioambiente, manifestada mediante conductas éticas y transparentes, que en primer lugar son consistentes con el desarrollo social sostenible y bienestar de la sociedad, tomando en cuenta las expectativas de las partes interesadas, cumpliendo con las leyes aplicables y siendo consistentes con las normas internacionales de conducta.

En consecuencia, se ha establecido una serie de normas y estándares técnicos para guiar a las organizaciones tanto públicas como privadas en la implementación de la

responsabilidad social. Es por ello que la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) en conjunto con el Instituto Sueco de Normalización (SIS por sus siglas en inglés) y la Asociación Brasileña de Normalización Técnica (ABNT), conformaron un grupo de trabajo cuyo propósito fue el de crear una nueva Norma Internacional de Responsabilidad Social (RS), que permitiera asistir o ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras, además de apoyar a las organizaciones a demostrar su Responsabilidad Social mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todas las partes interesadas (stakeholders); a la vez que se promueve una máxima transparencia organizativa. Así nace la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social, la cual fue publicada a principios del mes de noviembre del año 2010.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la Guía ISO 26000 proporciona un gran apoyo para todas las organizaciones que deseen desarrollar la responsabilidad social y verificar su óptima aplicación. Cabe destacar, que una empresa debe entender que la responsabilidad social no es un argumento filantrópico sino que además de contribuir con un desarrollo social sostenible de bienestar para la sociedad, constituye un argumento de reputación y estrategia para lograr el mayor posicionamiento de una marca en el mercado.

Es así como la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz estado Aragua, necesita adaptar sus programas de Responsabilidad Social a las nuevas tendencias internacionales, ya que la misma posee un gran posicionamiento dentro del mercado venezolano, permitiéndoles llegar a muchas personas; no sólo por ser una gran empresa multinacional en el país con una importante cantidad de proveedores, distribuidores y empleados, sino por la gran cantidad de clientes, generalmente niños y niñas, que consumen cada uno de los distintos productos que posee.

Considerando lo antes expuesto, los investigadores se plantearon las siguientes interrogantes

¿La empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, estado Aragua, aplica la Responsabilidad Social?

¿Podrá La empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, estado Aragua, implementar la guía ISO 26000 de Responsabilidad Social?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer indicadores de gestión basados en la norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social para la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, estado Aragua.

Objetivos Específicos

Diagnosticar cómo se ejecutan los programas de Responsabilidad Social en la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, estado Aragua, en relación a la Guía ISO 2600 de Responsabilidad Social.

Describir los actuales programas de responsabilidad social implementados por la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, estado Aragua, considerando la Norma ISO 26000.

Diseñar indicadores de gestión basados en la norma ISO 26000 para la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, estado Aragua.

Justificación de la Investigación

Las organizaciones se encuentran sumergidas en un medio ambiente muy dinámico. La globalización ha generado un mundo más competitivo con márgenes de ganancia estrechos, donde las fronteras comerciales están desapareciendo. En consecuencia, han surgido clientes más sofisticados y demandantes, que aspiran a la satisfacción de sus necesidades, sin daños y menosprecio al medio ambiente que los rodea.

Es por ello, que las empresas están en la obligación de cumplir con el compromiso social, poniendo en práctica no solo las reglamentaciones establecidas, sino también deben cumplir con la responsabilidad de crear conciencia acerca de la importancia de ésta, para lograr competir en el mercado globalizado donde los productos y servicios que se oferten cumplan con los parámetros de calidad respectivos.

Ante esta situación, las organizaciones han plasmado sus estrategias en conocer las problemáticas y deficiencias que posee la sociedad, para ayudar a solucionarlas y de esta manera, ganarse la lealtad de sus clientes a través de acciones éticas, morales, responsables y transparentes. Estas estrategias son las que se conocen como Responsabilidad Social y una manera de diferenciar positivamente una empresa de otras, es a través de la inversión social.

La Responsabilidad Social, efectuada correctamente por las organizaciones, se traduce en una mejora en la competitividad y en un mejor desempeño económico de las empresas y en consecuencia en un aumento de sus valores sociales.

Por tal razón, la presente investigación beneficiará a todas aquellas organizaciones vinculadas con la Responsabilidad Social, ya que busca resaltar la importancia de verificar el óptimo desenvolvimiento de los programas en esta materia a través de indicadores de gestión utilizando la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social.

De tal manera, la norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social, es una importante herramienta para la elaboración de dichos indicadores de gestión, ya que permite evaluar la Responsabilidad Social que efectúa la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, estado Aragua.

En este sentido, las organizaciones que llevan a cabo la tarea de elaborar, verificar y corregir programas de Responsabilidad Social, tendrán una guía para el desarrollo de indicadores, que pueden permitirles saber si dichos programas están siguiendo la normativa establecida y así tomar los correctivos, que sean necesarios con la finalidad de presentar una organización socialmente responsable.

De igual forma, la presente investigación está basada en generar para los investigadores del área una importante herramienta que les permita obtener la mayor utilidad en sus investigaciones, y así lograr que empresas similares a esta puedan establecer indicadores de gestión.

Por último, el presente estudio es requisito indispensable para optar al título de Licenciados en Administración Comercial, merecido reconocimiento luego de tantos años de dedicación al estudio, la innovación y la actualización, lo cual es solo una de las muchas metas alcanzadas por los investigadores.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO
Antecedentes de la Investigación

Para la elaboración de esta investigación, se indagó en una serie de trabajos relacionados con la problemática planteada en el objeto de estudio, los cuales se desarrollan a continuación:

Cañaverall, Hidalgo y Lovera (2011) efectuaron una investigación titulada **Programa de Responsabilidad Social para la Gestión Ambiental de la Industria Venezolana de Colchones, C. A. (INVECOL), Ubicada en Barquisimeto, Estado Lara**, en la Universidad de Carabobo, Núcleo Aragua. Esta investigación tiene como objetivo diseñar un programa de responsabilidad social para la gestión ambiental de la empresa antes indicada. La investigación se enmarca en un trabajo de tipo descriptivo de campo, con la modalidad de proyecto factible. Se diseñó un cuestionario, el cual constaba de 24 ítems, utilizando la escala de lickert, este instrumento se le aplicó a 12 trabajadores del departamento de producción de la industria antes mencionada, igualmente se aplicó una entrevista a 4 jefes de departamentos y por ultimo con una hoja de registro se observó directamente a la empresa.

Se llego a la conclusión, que los empleados de la empresa no tienen el conocimiento suficiente de lo que significa la gestión ambiental dentro del programa de responsabilidad social empresarial, además de utilizar materias primas altamente contaminantes. Basados en el resultado, se diseñó un programa de responsabilidad social empresarial en la gestión ambiental, dando énfasis a las estrategias de capacitación del personal, asesoría, control interno y externo de la empresa.

Este antecedente significó un gran apoyo documental, debido a que aporta de manera clara, concisa y precisa el análisis, evaluación y desarrollo de la responsabilidad social en una empresa.

Por su parte, Escalona, O (2009) presentó un trabajo de grado titulado **Diseño de un Sistema de Control y Seguimiento de Gestión Basado en Indicadores para el Área Administrativa del Programa Social Misión Barrio Adentro de la Fundación Proyecto País del Estado Yaracuy**, en la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. La investigación tuvo como propósito diseñar un sistema de control y seguimiento de gestión basado en indicadores para el área administrativa del programa social Misión Barrio Adentro de la Fundación Proyecto País del estado Yaracuy.

Esta investigación está considerada como aplicación del conocimiento, el cual consiste en un proceso de estudio de un caso real, la metodología empleada se enmarca dentro de los estudios de carácter descriptivo; la estrategia de investigación es mixta, toda vez que se realizó una revisión bibliográfica y documental, así como de campo, recolectando directamente de la realidad las informaciones necesarias para la investigación; utilizando el cuestionario, la entrevista y la observación directa como herramienta y vía para la recolección de los datos. Se tomó como base los resultados obtenidos y se realizó el análisis global, se procedió a diseñar los Indicadores de Gestión de Eficiencia, Eficacia y Economía, como instrumento para el fortalecimiento del sistema de control y seguimiento a las actividades administrativas realizadas en la Misión Barrio Adentro de la Fundación Proyecto País del Estado Yaracuy.

Este antecedente es de suma importancia para la investigación, ya que, presenta el diseño de indicadores de gestión sobre un programa social para fortalecer sus actividades administrativas. Además, de utilizar los criterios de eficiencia, eficacia y

economía para el diseño de dichos indicadores, los cuales son utilizados en el presente trabajo de grado de igual manera.

A su vez, Humbría, M (2008) elaboró una investigación en la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” titulada **Diseño de un sistema de Indicadores de Gestión para el Departamento de Recursos Humanos de la UCLA**. Donde diseñaron un sistema de indicadores de gestión para el Departamento de Recursos Humanos de la UCLA, con la finalidad de que ese departamento tenga a la mano las herramientas necesarias para evaluar su gestión. En relación a la metodología empleada es una investigación de tipo descriptiva, porque establece una relación entre variables mediante la formulación de indicadores, y es una investigación de campo, ya que permite emplear los datos en forma directa con la realidad. La recolección de datos utilizada se basó en un estudio documental, se utilizó también el cuestionario para obtener información de los procesos y actividades que allí se realizan. Se llegó a la conclusión final, de que es necesaria la creación de un sistema de indicadores de gestión para el Departamento de Recursos Humanos de la UCLA, ya que el mismo le permitirá evaluar sus procesos medulares, mejorar la toma de decisiones y alcanzar la máxima eficiencia, eficacia y economía en la elaboración de sus productos.

La investigación antes mencionada, guarda relación con la presente investigación, ya que, el diseño de indicadores de gestión, permite la evaluación del desempeño de las actividades administrativas. Cabe destacar, que este estudio se centró en un proyecto empresarial en específico, en este caso el departamento de recursos humanos y la presente investigación se centra de igual manera en un proyecto específico, como lo es la responsabilidad social.

De igual manera, Benain, Ramírez y Roldan (2008) presentaron una investigación titulada **Diseño de Indicadores de Gestión basados en el Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) para mejorar la calidad del**

servicio de la Biblioteca Germán Yanes Artahona de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Núcleo Aragua. El propósito fundamental de esta investigación fue el diseñar indicadores de gestión basados en el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad para mejorar la calidad del servicio de la biblioteca Germán Yanes Artahona de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Núcleo Aragua. La metodología estuvo enmarcada a un proyecto factible, basado en un estudio de campo de tipo descriptivo con revisión documental. La población estuvo conformada por dos estratos, el primero por la totalidad de empleados y becarios de la unidad, cuyo tamaño fue de 12 personas; y el segundo por el promedio total mensual de usuarios que asisten a ella, cuyo tamaño fue de 3500 personas. La muestra seleccionada para los usuarios fue de tipo aleatoria de 100 personas, para el caso de los empleados se recurrió al muestreo intencional. Se aplicó una encuesta tipo cuestionario y la guía de entrevistas.

En la investigación se concluyó que los servicios ofrecidos por la biblioteca poseen una serie de debilidades que van desde la infraestructura hasta la atención al usuario. Por tal motivo, se planteó un sistema de indicadores para la medición de los resultados obtenidos, los cuales estuvieron compuestos por categorías y subcategorías que proporcionaran información.

El trabajo anterior se toma como antecedente, ya que en el mismo se explica la manera como se estructuran y diseñan los indicadores de gestión basados en un modelo reconocido internacionalmente para determinar la eficiencia y eficacia de una organización en la realización de sus actividades.

Así mismo, Arismendi, González y Velásquez (2007) realizaron un trabajo titulado **Aproximación a la aplicación del Balance Social como herramienta evaluadora de la Responsabilidad Social a lo interno. Caso: Universidad de**

Carabobo, FACES Campus La Morita. El objetivo de esta investigación fue evaluar el cumplimiento de la Responsabilidad Social interna en la Universidad de Carabobo, FACES, Campus La Morita, a través de la aplicación del Balance Social, recurriendo a los indicadores contemplados en él. El estudio se desarrolló bajo la modalidad de investigación de campo de nivel descriptivo, apoyada en una investigación documental. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la entrevista y el cuestionario. Se estudiaron variables sociales como: Capital Humano, Inversión Educación, Alimentación, Salud, Becas, Ausentismo, Costos del Ausentismo, Motivos del Ausentismo, Programas Culturales, Deportivos, Pasantías, Biblioteca y Transporte.

Los autores, concluyeron en la existencia de un balance favorable en cuanto a ciertas variables, como lo fueron la Inversión Educación, Alimentación, Salud, Biblioteca; por el contrario las variables Costos del Ausentismo, Programas Culturales y Becas no reflejaron resultados positivos, por lo cual se recomendó que la institución desarrolle acciones dirigidas a promover el conocimiento de la Responsabilidad Social.

El trabajo especial de grado desarrollado por Arismendi y otros, guarda estrecha relación con este estudio, debido a que en el mismo se evalúa y explica la importancia de la Responsabilidad Social interna dentro de la organización, además proporciona elementos fundamentales que serán considerados en la presente investigación.

Antecedentes de la Organización

Reseña Histórica de la Empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A.

El 11 de agosto de 1914 se fundó la empresa Savoy Candy, teniendo como centro de operaciones su quinta El Valle de Caracas; para producir chocolates, galletas y caramelos, posteriormente en 1962 se adquiere las industrias Anita y sus productos de

marca reconocida JACK'S para consolidarse como pionero en el mercado de pasapalos.

Durante el año 1970, Savoy Candy es vendida a un consorcio norteamericano de la industria alimenticia llamado Beatrice Food, cambiando de nombre a industria Savoy, C. A. En 1988, cuando Empresas Polar compra la división norteamericana de Beatrice Food, la denomina Savoy Brands Internacional. En Venezuela se vende a la Nestlé la fábrica de chocolates, galletas y caramelos e igualmente vende la fábrica de pasteles al grupo Bimbo de México. Savoy Brands Internacional concreta su actividad en la producción de pasapalos, a través de las industrias Marlon y Anita, ofreciendo al consumidor productos tales como: frito chic, papas fritas, pepitos, entre otros.

En 1991 se adquirieron las instalaciones de Coroluz (fabrica de lámparas), actualmente planta de Yare. En 1996 se unifican todas las operaciones en la planta de Yare para un total de 10 líneas de producción. En 1997 se vuelve a cambiar la razón social de la empresa Savoy Brands Venezuela; sin embargo, en el año 1998, Empresas POLAR decide fortalecerse en el mercado de pasapalos aliándose con el grupo PepsiCo a través de la empresa Frito Lay's líder en el ramo de pasapalos Snack's en el ámbito mundial. En el año 2000 se cambia la razón social de la compañía por la fusión entre Savoy Brands Venezuela y Frito Lay's denominada Snack's América Latina y se inicia la construcción de una nueva planta para elaboración de papas fritas, en Santa Cruz de Aragua, la cual arranca sus operaciones el 15 de diciembre de ese mismo año.

Sin embargo, el 01 de mayo del año 2009, se vuelve a cambiar la razón social de la empresa pasando de Snack's América Latina Venezuela, S. R. L. a PepsiCo Alimentos, S. C. A. (Sociedad en Comandita por Acciones). Ese cambio correspondió

a lineamientos corporativos luego de que Snack's América Latina Venezuela, S. R. L. pasara a ser 100% propiedad de PepsiCo desde el año 2007.

De esta manera, PepsiCo Alimentos, S. C. A., se convierte en una empresa venezolana dedicada a la manufactura y comercialización de productos de consumo masivo en la categoría de alimentos-macro snacks (pasapalos y galletas). Actualmente la empresa cuenta con dos plantas en el territorio nacional las cuales se encuentran ubicadas en La Grita, estado Táchira, y Santa Cruz- estado Aragua.

Así mismo, PepsiCo Alimentos, S. C. A., es una empresa privada del sector agro industrial dedicada a la elaboración de pasapalos tipo snacks de excelente calidad y con una alta demanda en el mercado. Su actividad es netamente agroindustrial ya que en ambas plantas se recibe y se procesa materias crudas y semi-procesadas.

Misión

Ser la primera empresa mundial de productos de consumo enfocada en alimentos y bebidas; buscando producir remuneraciones financieras sanas para los inversionistas, al mismo tiempo proporcionar oportunidades de crecimiento y enriquecimiento para los empleados, socios de negocio y las comunidades en donde operan.

Visión

Ser una empresa exitosa y sustentable, inspirada y comprometida con la formación de líderes, la creación de condiciones de trabajo de clase mundial y la mejora continua del mundo que nos rodea, reconociéndose como la mejor para trabajar.

Valores

Lograr crecimiento sostenido, mediante personas capaces y facultadas que actúen con responsabilidad y construyan confianza

- Crecimiento sostenido.
- Personas capaces y facultadas
- Responsabilidad y confianza

De esta manera se observa la gran trayectoria de la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A. que tiene en el país, lo que la hace propicia para implementarla en el objeto de estudio.

Bases Teóricas

La Gestión

El termino gestión es definido en el Diccionario El Pequeño Larousse Ilustrado (2001) como “acción de gestionar, administrar”, es decir hacer diligencia para la consecución de algo o la tramitación de un asunto. El termino gestión y administración tienen un significado y usos que varían de un país a otro dependiendo sus tradiciones técnicas y académicas.

Algunas teorías bajo la inevitable influencia de los modelos japoneses consideran la gestión como un sistema, un todo unificado que incluye objetivos, estrategia,

tecnología, estructura y procesos organizativos, cultura empresarial y personalidad de los miembros de la organización.

Bajo esta perspectiva la gestión empresarial no se agota en la coordinación y la administración de una empresa dados unos objetivos de producción, ventas y participación de mercado, sino que involucra un todo dinámico, unos objetivos y un direccionamiento estratégico, una estructura, unas prácticas directivas, una cultura y la personalidad en que se basa la organización.

La gestión tiene como una de sus principales funciones el forjar herramientas de acción operacional suministrando la eficacia, la operatividad y la motricidad. El administrador debe moverse y responder a un saber práctico para comprender los acontecimientos ocurridos dentro de la organización.

Una función primordial de la gestión es producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa y lograr una convivencia relativamente ordenada entre los elementos que se encuentran en tensión permanente.

De acuerdo a todo lo anteriormente señalado, se puede establecer un concepto de gestión mucho más moderno y concreto basado en lo descrito por Pacheco, Castañeda y Caicedo (2004):

La gestión es la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo, y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización a su entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación y control contribuyendo a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales y garantizando una estabilidad dinámica. (p. 9)

Si observamos a la gestión como acción y estructura presenta algunas ventajas, sobre todo cuando se trata de cambios organizativos y la consecuente implantación de modelos de gestión. En procesos de cambios es muy claro como la acción precede a la estructura. Por lo general un proceso de cambio exige un direccionamiento y una estrategia empresarial que al ser desplegada en la organización va dando forma a la estructura organizacional más adecuada. Las estructuras preexistentes pueden ser una limitante o un apalancamiento para un modelo de gestión emergente.

Indicadores de Gestión

Un indicador es un instrumento que indica o sirve para medir. Si a esta definición se le agrega el calificativo de gestión, la cual es la acción y efecto de administrar una empresa, se obtiene un nuevo concepto que la Corporación Andina de Fomento (1999) define en la revista Calidad Empresarial de la siguiente manera:

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas, según sea el caso (p. 22).

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización y son posteriormente utilizados a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- Tiene que ser relevante, es decir, que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización.
- Claramente definido, tiene que asegurar la correcta recopilación y justa comparación de los datos a obtener.
- Tiene que ser fácil de comprender y usar, de manera que no se comprometan los resultados obtenidos por incorrecta aplicación del indicador.
- Debe ser comparable, que permita comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo.
- Costo-Efectivo, es necesario que el indicador no promueva incurrir en costos excesivos para obtener los resultados esperados.

De igual manera, existen una serie de elementos que determinan la configuración de estos indicadores de gestión, los cuales Serna (2000) considera:

- **Denominación:** Debe expresar la característica o hecho que se desea controlar.
- **Objetivo:** Es lo que persigue el indicador, qué se busca con él.
- **Patrón de comparación:** El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

- **Interpretación:** Precisar cómo se leerá el resultado de lo medido (cantidades, unidades monetarias, porcentaje, etc.).
- **Periodicidad:** Define el periodo de realización de la medida.
- **Datos requeridos:** Es necesario definir la fuente de información, quien genera y procesa la información.

Las organizaciones actuales buscan utilizar los antiguos indicadores existentes de las diferentes áreas funcionales de una empresa y complementarlas con las nuevas tendencias de evaluación de proyectos; esto indica que los indicadores pueden y deben evolucionar al mismo ritmo en que se desarrollan las empresas. Un medio que utilizan las empresas para presentar un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de gestión es el cuadro de mando integral, donde Kaplan y Norton (2009) mencionan lo siguiente:

El Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización (p. 9).

La medición del progreso de una organización no debe enfocarse solamente en el aspecto financiero, como lo indica Kaplan y Norton, se debe prestar igual importancia a aquellos factores (stakeholder) que forman parte de la consecución de los objetivos y se deben establecer medios de control para verificarlos a través de datos.

Esta herramienta muestra los resultados globales de la organización mediante unos pocos indicadores básicos derivados de un modelo general que supone que cualquier función administrativa puede ser evaluada observando cinco cualidades

fundamentales, como son: eficacia, efectividad, economía, calidad y mejoramiento. Pero, como el cuadro de mando integral es un informe para la dirección, solo se interesa en indicadores generales que evalúan a la empresa como una entidad total, no incluye un análisis de cada una de las áreas funcionales; para la evaluación de estas áreas de la empresa se debe recurrir a indicadores específicos para cada departamento.

No obstante, para apreciar el desempeño de la empresa es necesario observar el conjunto de esos indicadores generales y específicos, ya que uno de ellos considerado aisladamente no es suficiente para sustentar la evaluación.

Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social en una empresa admite varias acepciones, pero todas coinciden en que se trata de un enfoque que se basa en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

La Responsabilidad Social Empresarial ha sido definida desde diversos ámbitos de modos muy distintos. Una de las definiciones más conocidas es la de la Comisión Europea establecida en el Libro Verde (2001), que define la Responsabilidad Social Empresarial como: “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores” (p. 7).

La Responsabilidad Social empresarial posee tres componentes a discernir, tales como: responsabilidad, social y empresarial. Cada una de estas palabras supone a su vez de una interpretación. Para algunos autores “Responsabilidad” significa atender las consecuencias de lo que se genera, para otros el responder a la sociedad por lo que

no se hace y lo que se quiere hacer para contribuir. En cuanto a lo “Social”, algunos autores sugieren que está vinculado a la sociedad en forma difusa, para otros se refiere específicamente a la acción voluntaria que realiza la empresa hacia los grupos impactados o involucrados con la empresa. En cuanto al término “empresarial”, la mayoría de los investigadores lo interpretan en relación a la empresa como actor del ejercicio de responsabilidad, sin embargo, algunos interpretan lo empresarial a título individual, sobre los empresarios o accionistas.

Así mismo, según el experto venezolano en responsabilidad social empresarial, el profesor Víctor Guédez, expresa en el libro Responsabilidad social empresarial: visiones complementarias hacia un modelaje social, (2006):

La responsabilidad social escapa de definiciones, no admite solo una forma de operacionalización, la Responsabilidad Social Empresarial no es una condición que se adquiere, es una constante, un desafío permanente de las acciones con los grupos de interés, entendiéndose por grupos de interés: comunidad, organizaciones no Gubernamentales (ONG, Universidades), Empresas del Sector Privado e Instituciones del Estado (p.20).

Una empresa socialmente dispuesta adquiere conciencia de su entorno, se identifica con los problemas de éste y establece como consecuencia una decisión de ayudar al entorno y hacerse corresponsable con él. Una empresa es socialmente competente cuando admite que no solo va a ayudar a la sociedad, sino que también debe capacitarse para ayudar a la sociedad y convertirla en una competencia dentro de la organización; la empresa es socialmente Inteligente cuando incorpora la ética y la responsabilidad social a su visión, misión, valores, cultura, y en la manera de sentir, de pensar y de hacer; la empresa es socialmente ética cuando se piensa en los derechos humanos, en la sustentabilidad, en la humanidad, y en el capital social.

En tal sentido, la Oficina Internacional del trabajo (OIT) en su informe VI titulado, La promoción de empresas sostenibles, destinada a la 96 Reunión de la conferencia internacional del trabajo (2007) expresa que,

La responsabilidad social empresarial, es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores (p.131.).

La Responsabilidad Social habla de lo que hace la organización y que afecta a la sociedad en la que existe, más específicamente relacionado con la calidad de las relaciones que desempeña a través del tiempo. Se trata de exponer cómo la manera de actuar y las decisiones que se toman dentro de una organización influyen, tanto a corto como a largo plazo, en el orden natural de su radio de acción.

Las razones que deben motivar a las empresas a tomar medidas con respecto a las repercusiones medioambientales y sociales de sus actividades, se pueden observar de forma muy clara, a través del cuadro diseñado por la Oficina Internacional del trabajo (OIT), presentado a continuación:

Cuadro 1

La justificación económica para abordar los factores medioambientales y sociales en las actividades de la empresa.

	Medio Ambiente	Trabajadores	Comunidades
Ahorro de gastos	Reducir el costo de la energía y los costos de la eliminación de desechos. Ahorrar gracias al reciclado	Los empleados permanecen más años en la empresa, lo cual disminuye los gastos de contratación y formación y otros gastos conexos con la rotación del personal	Un empeño constructivo puede dar lugar a externalidades positivas derivadas de las buenas relaciones con la comunidad, como menores gastos en seguros y seguridad
Mejora de la productividad y/o las ventas	La reducción de los insumos y los gastos aumenta la productividad. Posibilidades de satisfacer los deseos de los consumidores con conciencia ecológica y de compras que incorporen principios ecológicos	Los empleados están más motivados y disminuye el ausentismo. La mayor continuidad del personal se traduce en mejores servicios a los clientes y mayor satisfacción de éstos	Posibilidad de aprovechar los conocimientos locales. La colaboración con la comunidad mejora la moral y la motivación del personal ayudando a alcanzar una mayor diversidad en el lugar de trabajo. Posibilidades de realzar el perfil de la empresa, difundir más la marca y aumentar su buena fama. A largo plazo nuevas oportunidades de hacer negocios.

Fuente: Oficina Internacional del trabajo (OIT) (2011)

Las empresas actualmente le han dado cada vez más importancia al concepto de responsabilidad social, para abordar los temas en cuanto a las repercusiones de sus actividades sobre la sociedad y el medioambiente, aunque ello no las ha apartado de su papel fundamental que es el de proporcionar los medios para la creación de riqueza en la sociedad a través de una actividad que produzca beneficios. Muchas empresas, especialmente las multinacionales, han destinado tiempo, dinero y esfuerzo en investigar y comprender las razones para tomar medidas con respecto a las repercusiones medioambientales y sociales de sus actividades.

Esto les permite entender que el hecho de no tomar las medidas expresas en el cuadro 1., puede menoscabar su reputación y su imagen empresarial en el mundo, reduciendo su competitividad. De hecho, numerosos estudios muestran que las prácticas empresariales responsables mejoran la rentabilidad de las empresas y que las empresas responsables obtienen mejores resultados que sus competidores.

Cabe destacar, que la Responsabilidad Social no sólo beneficia a los consumidores y a la comunidad en general, sino que trae beneficios a la misma empresa que la ejerce y entre esos beneficios a manera general se pueden mencionar:

- Menores gastos, mayor productividad y consecución de las metas propuestas por la empresa u organización.
- En cuanto a los trabajadores se mejora la condición del trabajo, se evitan pérdidas y se orientan a servir con mayor eficiencia al cliente.
- Enseñar a las personas más que a hacer las cosas, a saber por qué o para qué se hacen, pues eso agrega sentido.

- Genera en los empleados mayor confianza por la empresa a la que pertenecen.
- Da a la empresa oportunidad de invertir en programas sociales, de manera que también se hacen un buen nombre como empresa socialmente responsable.

En definitiva tal y como indica Horacio Martínez en su libro, El marco ético de la Responsabilidad Social empresarial (2005), “toda empresa tiene la responsabilidad de encontrar un enfoque para los problemas sociales básicos que esté de acuerdo con su competencia, y que, ciertamente, convierta los problemas sociales en oportunidades para las empresas”. (P. 31.).

La Responsabilidad Social de las empresas no es algo nuevo, sin embargo, hoy en día es uno de los temas que posee la máxima atención del sector empresarial y del resto de la sociedad, es por eso que se debe dar la importancia que se merece, planeándola, aplicándola y mejorando cada vez más.

Indicadores de Gestión y la Responsabilidad Social

La continuidad y el éxito de una unidad de gestión vienen determinados en gran parte por la capacidad de esta para evaluarse a sí misma. Con respecto a esto, Cox, J (2001) menciona lo siguiente:

Los Indicadores son la primera y única herramienta de medición moderna para las empresas de hoy, que marcará un hito en la gestión de negocios del mañana, poniendo sobre la mesa aspectos tan importantes como el clima laboral al interior de la empresa, la aplicación de las normas éticas, la adopción de medidas para el cuidado del medio ambiente, y el aporte de la compañía al desarrollo social de la comunidad, entre otras (s/p).

De esta manera, se observa cómo los indicadores pueden claramente compaginarse también con las actividades de tipo social, es decir, sirven para medir los niveles de satisfacción o de ejecución de los programas de responsabilidad social dentro de cualquier organización.

Conocer las acciones de gestión de los proyectos de responsabilidad social, permite que las empresas posean conocimiento sobre las actividades que se están desarrollando para retribuir y crear valor agregado a sus trabajadores, familias, clientes, proveedores y comunidad, es decir, que contribución está generando a sus stakeholder y que otras actividades puede adicionar para complementarlas.

Estas actividades de responsabilidad social se pueden clasificar por diferentes factores de acuerdo al stakeholder que involucra e indicar las acciones que las organizaciones pueden desarrollar. A continuación se presenta dicha clasificación:

Valores y principios éticos: Este factor involucra los valores y principios que maneja la empresa, donde el cumplimiento de la responsabilidad social es parte de esos valores y principios éticos, ya que, la empresa debe cumplir tanto internamente con sus trabajadores como externamente con su entorno de acuerdo a las reglamentaciones vigentes y colaborar para el desarrollo y mejoramiento de esas normativas. Entre los indicadores de este factor están:

- Cumplimiento de la responsabilidad ciudadana.
- Evitar falsa publicidad de sus acciones.
- Evitar la realización de actividades que atenten contra la seguridad de sus consumidores

Lugar de trabajo: La empresa debe realizar acciones que conlleven a mejorar las condiciones de vida del trabajador, al ser estos la principal fuente de contribución para el logro de los objetivos organizacionales, si ellos no están cómodos con su ambiente laboral, su desempeño se verá afectado y a su vez afectaran toda la organización. Entre los indicadores de este factor están:

- Proporcionar un ambiente laboral sano.
- Proporcionar un salario justo de acuerdo al desempeño laboral de los trabajadores.
- Proporcionar un horario justo en concordancia con las actividades laborales.
- Respeto de los derechos humanos.
- Proporcionar igualdad de oportunidad de trabajo para hombres, mujeres y personas con discapacidad.
- Proporcionar entrenamiento y desarrollo profesional a los trabajadores.
- Respetar el cumplimiento de la legislación laboral vigente.

Mercado responsable: Las empresas deben tomar en cuenta la seguridad de sus clientes y consumidores, ya que, el proceso productivo no culmina hasta que el producto o servicio sea consumido por la población y si esto no se efectúa la empresa no podrá cumplir con su misión, visión y objetivos organizacionales; es más, la principal razón de existencia de las empresas debe ser la satisfacción de sus clientes. Entre los indicadores de este factor están:

- Medir la satisfacción de sus clientes.
- Atender los reclamos de sus clientes.
- Realizar comunicación veraz de los productos.
- Tener consideraciones de clientes con necesidades especiales.
- Preocuparse por sus clientes y proveedores.

Medio ambiente: El factor del medio ambiente afecta a los trabajadores, clientes y la comunidad en general por la gran contaminación que generan las empresas. Por lo tanto es de suma importancia controlar las fuentes contaminantes para contribuir, no solo con el bienestar del entorno que rodea a la empresa, sino también con el bienestar ambiental mundial. Entre los indicadores de este factor están:

- Identificar los procesos y equipos generadores de contaminación de mayor impacto.
- Ejercer planes para el manejo de desechos urbanos, excedentes de insumos.
- Diseñar y ejecutar programas de adecuación ambiental.
- Realizar charlas de difusión con temas alusivos al medio ambiente.

Inversión social: Las empresas deben estar al tanto de las necesidades sociales que poseen las comunidades. Pero no solo deben conformarse con el conocimiento de

estos problemas, sino que deben diseñar y ejecutar planes y programas sociales que solventen esas problemáticas. Entre los indicadores de este factor están:

- Realizar donaciones directas a las comunidades o a fundaciones de apoyo comunitario.
- Involucrar a los trabajadores en actividades comunitarias.
- Invertir en proyectos sociales, educativos y deportivos.

Los indicadores de gestión nos permiten controlar las acciones de cumplimiento de la responsabilidad social por parte de las empresas, con la finalidad de obtener resultados que permitan dar a conocer los patrones de desarrollo en los diferentes factores donde se involucra la organización. Cabe destacar, que la evaluación de los resultados debe ir a la par de la mejora continua en la organización, a través del aumento del bienestar social y ambiental.

Bases Normativas

Norma de Responsabilidad Social, ISO 26000

La norma ISO26000 es una norma internacional producto del esfuerzo de más de 90 países y 45 organizaciones aliadas a la ISO que desde el año 2002 hasta el año 2010 se dedicaron a sumar las buenas prácticas encontradas en varias organizaciones en el mundo

En el año 2002 se reunieron en Trinidad y Tobago un grupo de expertos que querían llevar a cabo una norma en donde se describieran como debería ser la

responsabilidad social corporativa. Este proyecto se plantea debido a las situaciones generadas en el mundo como el caso de la compañía Americana Enron que representó el mayor fraude de la historia al maquillar sus estados financieros para poder captar inversionistas en la bolsa de valores de Nueva York, además de otros casos donde la falta de protecciones preventiva medio ambiental generaron grandes catástrofes ambientales. En tal sentido la ISO durante una semana de reunión en Trinidad, decidió llevar a cabo y crear un grupo de trabajo que se dedicara a ver si se podía hacer una norma sobre responsabilidad social. Al determinarse que la norma iba a ser destinada para todo tipo de organizaciones, se elimina el concepto de corporativo.

La primera reunión se lleva a cabo en Suiza para el mes de junio de 2004. Como consecuencia de esa reunión aparece el primer borrador de la norma, el cual fue reiterativamente revisado de acuerdo a la siguiente cronología: Brasil en el año 2005, Portugal en 2006, Australia para el año 2007, Chile en 2008, Canadá en el año 2009 y finalmente terminada y aprobada durante la Reunión Plenaria ISO 26000 en la ciudad de Copenhague - Dinamarca en el año 2010. Esta norma es un compendio de todas las buenas prácticas de responsabilidad social utilizadas en todo el mundo.

La norma promueve a que las organizaciones asuman responsabilidad por el impacto de sus actividades no solamente en la sociedad sino también en el medioambiente. Proporciona una guía a las organizaciones de todo el mundo sobre cómo dirigir sus actividades de forma consistente con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible, basándose en el comportamiento ético y la conformidad con las leyes aplicables a cada país.

La norma aborda temas de responsabilidad social relacionados con:

- Medioambiente

- Derechos humanos
- Prácticas laborales
- Gobierno de la organización
- Prácticas de negocio justas
- Involucramiento de la comunidad
- Desarrollo social
- Temas de consumidores

Campo de aplicación:

La norma toma en cuenta la diversidad social, ambiental y legal, así como las diferencias en las condiciones de desarrollo económico, es aplicable a todo tipo de organizaciones. Puede ser adaptada por ejemplo al tamaño y ubicación de una organización, al sector en el cual opera y al alcance y naturaleza de sus operaciones, pero todos los temas fundamentales deberían ser abordados, en los cuales la norma se basa en proporcionar una guía en los siguientes aspectos:

- Principios, prácticas y temas relacionados a la responsabilidad social
- Integrar e implementar la responsabilidad social a través de la organización y su esfera de influencia, incluyendo su cadena de suministros

- Identificar y comprometerse con las partes interesadas
- Comunicar el compromiso y desempeño relacionado con la responsabilidad social
- La contribución de la organización al desarrollo sostenible.
- Aclara la relación entre los principios de responsabilidad social y la estructura del gobierno de la organización.

La Asociación Civil denominada, Comisión Panamericana de Normas Técnicas (2010), expresa que:

La Norma Internacional de responsabilidad Social ISO 26000, ofrece orientación armonizada, pertinente a nivel mundial para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo sobre la base de un consenso internacional entre expertos representantes de los principales grupos de interés, y de esa manera fomenta la aplicación de mejores prácticas de la responsabilidad social en todo el mundo (p. 1).

En tal sentido, dicha norma hace énfasis en que el desempeño de una organización con la sociedad y con su impacto con el medio ambiente, será una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para operar de manera eficaz.

La Norma proporciona orientación sobre los Principios y Materias fundamentales de Responsabilidad Social, que ayudan a integrar un comportamiento socialmente responsable en cualquier organización del sector privado, público y sin fines de lucro, independientemente si son grandes, medianas o pequeñas y operan en países,

desarrollados o en países en vía de desarrollo. Los principios establecidos en la ISO 26000 son los siguientes:

- **Rendición de Cuentas:** Este principio establece que una organización debería ser responsable de sus impactos en la sociedad y el medio ambiente. Significa que una organización debería aceptar un examen apropiado y, además, aceptar el deber de responder a ese examen.

Una organización debería asumir responsabilidades por los resultados de sus decisiones y actividades, incluyendo las consecuencias significativas, aun cuando éstas fueran no intencionadas o imprevistas, además de asumir su responsabilidad sobre los impactos significativos de sus decisiones en la sociedad y el medio ambiente.

- **Transparencia:** El principio indica que una organización debería ser transparente por sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medioambiente.

Una organización debería revelar de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medioambiente. Esta información debería estar fácilmente disponible y directamente accesible para aquellos que han sido o podrían ser afectados de manera significativa por la organización. Debería ser oportuna, basada en hechos y presentada de una manera clara y objetiva, para permitir que las partes interesadas evalúen con exactitud, el impacto de las decisiones y acciones de la organización sobre sus respectivos intereses.

La transparencia no requiere que información registrada se haga pública, tampoco exige que se entregue información legalmente protegida o que pudiera producir incumplimientos de obligaciones legales, comerciales, de seguridad o de privacidad de las personas.

- **Comportamiento ético:** Una organización debería tener un comportamiento ético en todo momento.

El comportamiento de una organización se debería basar en la ética de la honestidad, equidad e integridad. Esta ética implica la preocupación por las personas, animales y medioambiente, y un compromiso de abordar los intereses de las partes interesadas.

- **Respeto por los intereses de las partes interesadas:** Se establece que una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.

Aunque los objetivos de la organización pueden estar limitados a los intereses de sus respectivos dueños, miembros o constituyentes, otros individuos o grupos, también pueden tener derechos, exigencias o intereses específicos, que deberían ser tomados en cuenta. Colectivamente, estas personas o grupos constituyen las partes interesadas de una organización.

- **Respeto a la ley:** Una organización deberá aceptar y respetar el estado de derecho

El estado de derecho, se refiere a la supremacía de la ley y, en particular, a la idea de que ningún individuo u organización está por encima de la ley y de

que los gobiernos también están sujetos a la ley. El estado de derecho contrasta con el ejercicio arbitrario del poder. Generalmente está implícito en el estado de derecho que las leyes estén escritas, difundidas públicamente y se hagan cumplir de manera justa, de acuerdo a procedimientos establecidos. En el contexto de la responsabilidad social, el respeto por el estado de derecho significa que una organización cumple con todas las leyes y reglamentaciones aplicables. Esto implica que una organización debería dar los pasos necesarios para conocer las leyes y regulaciones aplicables, informar a aquellos dentro de la organización que son responsables de su cumplimiento, y vigilar que se cumplan.

- **Respeto por la normativa internacional de comportamiento:** El principio indica que una organización debería respetar las normas internacionales de comportamiento, a la vez que acata el principio de respeto por el estado de derecho
- **Respeto por los derechos humanos:** Una organización debería respetar y reconocer tanto la importancia como la universalidad de los derechos humanos

Los principios mencionados anteriormente, representan todas aquellas acciones que deberían ser puestas en práctica por las organizaciones para comenzar a aplicar la responsabilidad social. No solo la Norma ISO 2600 cuenta con unos principios que sirven como base para las organizaciones, también se cuenta con unos aspectos fundamentales para que se pueda desarrollar la responsabilidad social. Dichos aspectos fundamentales se pueden detallar a continuación:

- **Gobernanza Organizacional:** Sistema mediante el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. Los sistemas de

gobernanza varían dependiendo del tamaño y tipo de organización y del contexto medioambiental, económico, político, cultural y social en el que opera. Están dirigidos por una persona o grupo de personas, como propietarios, participantes u otros, que tienen la autoridad y responsabilidad de lograr los objetivos

- **Derechos Humanos:** Los derechos humanos son los derechos básicos que todas las personas tienen la facultad de exigir. Los estados tienen la labor y la responsabilidad de proteger los derechos humanos. Una organización tiene la responsabilidad de respetar los derechos humanos, incluidos los de su esfera de influencia. El reconocimiento y respeto de los derechos humanos se consideran esenciales para el estado de derecho, para los conceptos de justicia e imparcialidad social y como el fundamento básico de la mayoría de las instituciones que se encuentren dentro de la sociedad, como el sistema judicial.
- **Prácticas Laborales:** Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que realiza, por y en nombre de la organización.

Las prácticas laborales incluyen contratación y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios y de resolución de conflictos; transferencia y traslado de trabajadores; terminación de la relación de trabajo; y cualquier política o práctica que afecte las condiciones de trabajo, en particular la jornada laboral y la remuneración. Las prácticas laborales incluyen también el reconocimiento tanto de las organizaciones de trabajadores como de empleadores, en negociaciones colectivas, diálogos sociales tripartitas, todo esto para enfrentar los problemas sociales relacionadas con el empleo

- **El Medioambiente:** las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente tienen un impacto en el medioambiente natural, sin importar su ubicación.

La responsabilidad con el medioambiente es una condición previa para la supervivencia y la prosperidad de los seres humanos. Es por lo tanto un aspecto importante de la responsabilidad social. Los temas ambientales están estrechamente relacionados con los derechos humanos, la participación activa y desarrollo de la comunidad y otras materias fundamentales relacionadas con la responsabilidad social

- **Prácticas Justas de Operación:** Las prácticas justas de operación se relacionan con la conducta ética en los tratos que una organización hace con otras organizaciones. Incluyen las relaciones entre organizaciones y agencias gubernamentales, así como entre organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, competidores y las asociaciones de las cuales son miembros
- **Asunto de Consumidores:** Las organizaciones que proporcionan productos o servicios a consumidores y clientes tienen responsabilidades hacia ellos. Entre ellas se incluyen brindar educación e información precisa, usar procesos de mercadotecnia y contratación justos, transparentes y útiles, y promover el consumo sostenible. También involucra minimizar los riesgos de productos o servicios, mediante el diseño, la fabricación, la distribución, la entrega de información, servicios de apoyo y los procedimientos de retirada de productos. Muchas organizaciones obtienen o manejan información personal y tienen la responsabilidad de proteger la seguridad y privacidad de dicha información.

- **Participación Activa o Desarrollo de la Comunidad:** La participación activa de la comunidad va más allá de identificar e involucrar a las partes interesadas en relación con los impactos de las operaciones de una organización; también abarca el apoyo y la identificación con la comunidad por sobre todo, implica el reconocimiento del valor de la comunidad. La participación activa de una organización en la comunidad debería surgir del reconocimiento de que la organización es una parte interesada en la comunidad y que tiene intereses significativos comunes con todos los miembros de ésta. La participación activa efectiva de la comunidad puede aumentar tanto la calidad de vida de la comunidad como la capacidad de la organización de alcanzar sus propios objetivos. La participación activa de la comunidad es, además, el medio clave para ayudar a que una organización identifique las formas en que puede contribuir efectivamente al desarrollo de la comunidad.

La Norma Internacional pretende, con su Guía ISO 26000 sobre responsabilidad social, el ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible, realizando actividades que vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su Responsabilidad Social.

Los beneficios esperados de la implementación de las normas estándar son los siguientes:

- Facilitar el establecimiento, implementación y mantenimiento y mejora de la estructura o marcos de responsabilidad social en organizaciones que contribuyan al desarrollo sustentable.

- Contribuir a incrementar la confianza y satisfacción en las organizaciones entre los accionistas y grupos de interés.
- Incrementar las garantías en materia de responsabilidad social a través de la creación de un estándar único aceptado por un amplio rango de stakeholders.
- Fortalecer las garantías de una observancia de conjuntos de principios universales, como se expresa en las convenciones de las Naciones Unidas, y en la declaración incluida en los principios del Pacto Global y particularmente en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las declaraciones y convenciones de Organización Internacional de Trabajo, la declaración de Río sobre el medioambiente y desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción.
- Complementar y evitar conflictos con otros estándares y requerimientos de responsabilidad social ya existentes.

En definitiva la ISO 26000 es una herramienta de Responsabilidad Social para ayudar a las organizaciones a pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones.

Definición de Términos

Acción Social: Dedicación de recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico que apoyan a personas desfavorecidas, en las áreas de integración social, salud, educación, formación profesional y empleo.

Ambiente: Sistema de elementos geológicos, atmosféricos, hídricos, edafológicos, bióticos, paisajísticos y antropológicos, en el que interactúan todos los seres vivos, incluyendo el ser humano.

Balance Social: el balance social es una técnica que permite a la empresa reunir información cuantitativa y cualitativa para seguir de manera objetiva el desarrollo de sus actividades en el campo de los recursos humanos, y medir su desempeño en la implementación de programas de carácter social (internos y externos).

Bien común: puede ser comprendido como aquellas reglas, principios, instituciones y medios que permiten promover y garantizar la existencia de todo los miembros de una comunidad generando riqueza social.

Calidad: Desde el punto de vista del cliente o consumidor, es una medida de la satisfacción que le proporciona el bien o el servicio. Desde el punto de vista del producto, es la satisfacción de las normas técnicas que definen su calidad.

Comunidad: Una comunidad es un grupo o conjunto de individuos, seres humanos, o de animales que comparten elementos en común, tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica, estatus social, roles, etc. Por lo general en una comunidad se crea una identidad común, mediante la diferenciación de otros grupos o comunidades. (Generalmente por signos o acciones) que es compartida, elaborada entre sus integrantes y socializada.

Capital humano: El capital humano es el principal recurso con que cuenta una sociedad para promocionar su desarrollo presente y futuro.

Compromiso con la comunidad: El compromiso con la comunidad se refiere a las diferentes acciones emprendidas por la empresa para maximizar el impacto de sus contribuciones a la sociedad civil, ya sea aportes en dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos que dirige hacia las comunidades en las cuales opera.

Consumidor: Alguien que usa o compra bienes o servicios.

Conducta ética: Conducta que es considerada correcta o aceptable en una sociedad determinada.

Derechos humanos: Los derechos humanos se basan en el reconocimiento de que la dignidad intrínseca, la igualdad y la inalienabilidad de los derechos de todos los miembros de la familia humana constituyen el fundamento de la libertad, la justicia y la paz en el mundo.

Desarrollo sostenible: Es el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas.

Economía: Es la capacidad que tiene la organización para eliminar el desperdicio de recursos al ejecutar sus operaciones.

Efectividad: Es el grado en el cual se logran los requerimientos de resultados en el trabajo

Eficacia: Es la capacidad para definir las premisas de la acción administrativa en función de la situación.

Estándar: para la administración, es el Comportamiento esperado para una meta que establece un nivel deseado de desempeño, lo motiva y sirve como parámetro de comparación contra el cual se evalúa el desempeño real.

Estrategia: Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazo según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico.

Ética empresarial: Consiste en transitar dentro de la empresa de una ética individual a una ética social, de lo intrasubjetivo (ética de las personas) a lo intersubjetivo de las organizaciones, donde los miembros de la comunidad están unidos por lazos de compromisos mutuos, afectos y sentidos de pertenencia. Crear vínculos recíprocos dentro de esa comunidad que es la empresa para fomentar valores como la lealtad, transparencia, responsabilidad y cuidado hacia los demás.

Ética Social: estudia las normas y principios morales del ser humano, en un ámbito institucional y no institucional. La ética social constituye el complemento necesario de la ética individual, que considera la responsabilidad del individuo con respecto a los demás y para consigo mismo.

Gestión Administrativa: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Indicadores: Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Inversión Social: Consiste en destinar de forma voluntaria y estratégica recursos de la empresa, sean financieros, en dinero, humanos, técnicos o de gestión, en beneficio público.

ISO 26000: Es una normativa establecida por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), la cual funciona como un instrumento de carácter voluntario que establece estándares internacionales en materia de responsabilidad social. Estará dirigida a organizaciones públicas y privadas, en todos los países, ya sean desarrollados o no.

Mejoramiento: Es el cambio que se introduce en una situación organizacional con la finalidad de aproximarla a unos criterios de excelencia previamente definidos.

Norma: Las normas son reglas que imponen un determinado modo de obrar o de abstenerse. Las normas pueden ser establecidas desde el propio individuo (normas autónomas), o por un sujeto independiente al que las cumple (normas heterónomas)

Responsabilidad Social: es el compromiso contraído por las acciones u omisiones de cualquier individuo o grupo que generen un impacto en la sociedad; pudiendo recaer éstas en una persona, organización, gobierno o empresa. Dichas acciones suelen traer consigo una valoración positiva o negativa por parte de la comunidad.

Sostenibilidad: Probabilidad de que los efectos positivos de un proyecto (bienes, capacidades, instalaciones o servicios mejorados) se mantengan durante un largo periodo después de que finalice la asistencia externa.

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

Transparencia: Es la exposición completa de los procedimientos y sus implicados en la creación de una memoria, cumpliendo la implementación del principio de credibilidad.

Voluntario: Es una persona que entrega tiempo, conocimiento u otros recursos propios para el logro de objetivos que apuntan al bien común y al cambio en la realidad. Normalmente lo hace hacia una organización o causa social determinada.

Voluntariado corporativo: También llamado voluntariado empresarial, es cualquier medio formal u organizacional utilizado por una compañía para animar y apoyar a sus empleados y jubilados a ofrecer voluntariamente su tiempo y habilidades al servicio de su comunidad.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO
Tipo de Investigación

La presente investigación se encuentra enmarcada en una investigación de tipo proyecto factible apoyado en una investigación de campo, de tipo descriptiva con apoyo documental. Tomando en cuenta la definición del Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – UPEL (2003), la modalidad de proyecto factible consiste en:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 07).

En este sentido, el presente estudio contempla la elaboración de una propuesta (diseño de indicadores de gestión), que se encuentra sustentada por un modelo normativo (ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social), para fortalecer el cumplimiento de la Responsabilidad Social en la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, estado Aragua.

El estudio se apoyó en una investigación de campo, debido a que los datos de interés se obtendrán directamente de la realidad. Al respecto, Sabino (2002) expresa: “La investigación de campo emplea datos recogidos directamente de la realidad, a través del trabajo concreto del investigador” (p. 93). En este sentido, los investigadores obtendrán toda la información necesaria dentro de la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A.

El diseño de campo que se utilizó fue de tipo descriptivo, puesto que se recolectó información acerca de las condiciones iniciales del fenómeno objeto de estudio para describir sus causas e implicaciones. Según, Arias (2007) el estudio de campo de tipo descriptivo consiste en “la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 48). De esta manera, se recolectó datos para describir cómo es y cómo se manifestaron determinadas situaciones y hechos ocurridos en la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., donde se incurra en Responsabilidad Social.

Por otra parte, esta investigación se soportó en una investigación documental, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) consiste en:

La revisión bibliográfica consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, de donde se extrae y recopila la información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación (p. 23).

En este sentido, los investigadores con la finalidad de profundizar los conocimientos sobre los conceptos de Indicadores de Gestión, Responsabilidad Social y la Norma ISO 26000, recurrieron a una exhaustiva revisión bibliográfica utilizando textos, revistas, publicaciones en línea (Internet) y trabajos de grado, entre otros.

Método de Investigación

A efectos de dar continuidad a la investigación, se adoptó el método científico, el cual según Torre y Navarro citado por Méndez (2001) se puede definir como “un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental” (p.142).

De esta manera, los procedimientos ejecutados en este trabajo de investigación son los siguientes:

En primera instancia se utilizó la Observación, la cual es definida por Méndez (2001) como un “proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo se estableció las relaciones causa efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación” (p. 146). Por lo tanto los investigadores determinaron los hechos como se presentaron y lo establecieron por escrito. Así mismo, otro método empleado fue el Análisis, ya que brindó a los investigadores el conocimiento real de la situación.

Y por último, la síntesis es definida por Méndez (2001) como: “Proceso de conocimiento que procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias” (p. 142), es decir, estudiar desde lo más sencillo del problema, para ir ascendiendo a lo más complejo de la situación.

Población y Muestra

Población

La población que fue estudiada en la presente investigación, se basa en el concepto propuesto por Tamayo y Tamayo (2004): “la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, cuyo estudio da origen a los datos de la investigación” (p. 96).

Partiendo de este concepto, la población estuvo conformada por los trabajadores de la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, estado Aragua, que participan y son afectados por los programas de Responsabilidad Social, para un total de 900 trabajadores, distribuidos entre 750

obreros y 150 empleados. La distribución de la población, se puede observar en el siguiente cuadro N° 2.

Cuadro 2
Distribución del personal por departamento

Departamentos	N° de empleados por departamento	N° de obreros por departamento
Gerencia de Planta	10	
Capital humano	11	2
Nómina	7	
Cuentas por Pagar	2	
Contraloría	6	
Compras	5	
Ingeniería	4	
Mass	3	
Investigación y desarrollo	8	
Seguridad	7	
Sistemas	5	
Materia Prima	13	
Almacén de Suministros	4	49
Calidad Nacional	7	20
Sanitación	6	
Calidad	11	15
Mantenimiento	9	8
Producción	10	85
Producto Terminado	9	295
Transporte	13	195
		81
Total Personal	150	750

Fuente: PepsiCo Alimentos, S. C. A., Planta Santa Cruz Estado Aragua. (2011)

Muestra

La muestra, según Sabino (2002), se define como: “una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo” (p. 118). En tal sentido, para que la muestra seleccionada fuera representativa, se utilizó el procedimiento de muestreo aleatorio simple probabilístico, ya que la población representaba un gran número de personas y era necesario garantizar su representatividad. Para ello se procedió a su cálculo, utilizando la siguiente fórmula para poblaciones finitas menores iguales a 100.000 unidades establecida por Bravo (1999), que se presenta a continuación:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Representa el nivel de confianza requerido, en esta investigación es del 94% se ha dejado un 6% para solucionar problemas en caso que personas se nieguen a contestar los cuestionarios o cualquier otro tipo de fenómeno que altere la información, como el nivel de confianza es del 94% el valor de Z = 1.88 (según la tabla de áreas bajo la curva normal).

p = Proporción de personas cuya factibilidad de ser seleccionadas en la muestra es un éxito, para el caso su valor estimado es de 0.50.

q = Proporción de personas que no hay factibilidad de ser seleccionadas, para el caso su valor es de 0.50.

N = Población total sujeta de estudio.

e = Error muestral y su valor será del 6%.

Ahora bien, para una población de 900 trabajadores, el tamaño de la muestra sería:

$$n = \frac{(1,88)^2 \cdot (0,50) \cdot (0,50) \cdot (900)}{(900 - 1) (0,06)^2 + (1,88)^2 \cdot (0,50) \cdot (0,50)}$$

$$n = \frac{795,24}{3,2364 + 0,8836}$$

$$n = \frac{795,24}{4,12} = 193 \text{ muestra general}$$

Después de calcular el tamaño de la muestra, se utilizó el tipo de muestreo probabilístico estratificado proporcional como lo establece Hernández, Fernández y Baptista (2006), estratificado en la medida en que la población esta dividida en sub-grupos de acuerdo a su cargo laboral y proporcional, ya que el tamaño de cada estrato se ha fijado teniendo en cuenta la población total de trabajadores que laboran en la empresa.

El cálculo del factor de proporción:

$$f = n/N$$

$$f = 193/900 = 0,21444444444$$

La muestra estratificada proporcional se presenta de la siguiente manera:

Empleados: $150 \times 0,21444444444 = 32,17 = 32$ empleados

Obreros: $750 \times 0,21444444444 = 160,83 = 161$ obreros

En este sentido, la selección de los trabajadores de la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, estado Aragua, sujeta a los conocimientos de los investigadores, se predeterminó en una base de ciento noventa y tres (193) trabajadores, distribuidos en treinta y dos (32) empleados y ciento sesenta y un (161) colaboradores (denominación que la empresa utiliza para los obreros).

Esta muestra posee unas características fijadas por los investigadores, las cuales se mencionaran a continuación:

1. Pertenecer al Departamento de Recursos Humanos, ya que, estos son los encargados de llevar a cabo los programas de responsabilidad social.
2. Pertenecer al Departamento de Administración, ya que, es el área común donde laboran los empleados.
3. Pertenecer al Departamento de Producción, ya que, en esta área laboran los obreros.

De esta forma, en los cuadros N° 3 y 4 se resume la muestra que es objeto de aplicación de los instrumentos.

Cuadro 3
Muestra de los Empleados

Departamentos	N° de empleados por departamento	Muestra de empleados por departamento
Gerencia de Planta	10	2
Capital humano	11	2
Nómina	7	2
Cuentas por Pagar	2	1
Contraloría	6	1
Compras	5	1
Ingeniería	4	1
Mass	3	1
Investigación y desarrollo	8	2
Seguridad	7	2
Sistemas	5	1
Materia Prima	13	2
Almacén de Suministros	4	1
Calidad Nacional	7	2
Sanitación	6	1
Calidad	11	2
Mantenimiento	9	2
Producción	10	2
Producto Terminado	9	2
Transporte	13	2
Total Personal	150	32

Fuente: Alvarez, Jaramillo y Rivero (2011).

Cuadro 4
Muestra de los Obreros

Departamentos	N° de obreros por departamento	Muestra de obreros por departamento
Capital humano	2	1
Materia Prima	49	11
Almacén de Suministros	20	4
Sanitación	15	3
Calidad	8	2
Mantenimiento	85	18
Producción	295	63
Producto Terminado	195	42
Transporte	81	17
Total Personal	750	161

Fuente: Alvarez, Jaramillo y Rivero (2011).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Las técnicas de recolección de datos son definidas por Arias (2007) como “las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 53), es decir, son los diferentes modos con que cuenta el investigador para recolectar la información necesaria para responder la problemática planteada.

Así mismo, Balestrini (2005), establece que la técnica de recolección de datos:

Trata de introducir en primer término, aquellas técnicas relacionadas con el análisis documental de las fuentes bibliográficas, pero que al mismo tiempo facilitarán la redacción del trabajo escrito. Al mismo tiempo que estamos haciendo referencia a investigaciones que introducen un diseño de campo, necesariamente se debe situar, aquellas técnicas denominadas también vivas o de relaciones individuales o de grupos, que se dedican a la observación de la realidad y como anteriormente se ha señalado, exigen repuestas directa de los sujetos estudiados, donde a partir de una muestra de individuos; representativa de un colectivo mucho más grande empleando procedimientos estandarizados, se interrogan a las personas en entrevistas orales o por escrito con el uso de encuestas, entrevistas, cuestionarios o las medidas de actitudes (p.89).

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó como técnicas la encuesta y la entrevista.

Con respecto a la encuesta, Oscar A. Zapata (2005), comenta que,

La encuesta puede definirse como un conjunto de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre determinado tema o temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupo de individuos que integran la población estudiada (p.189).

De la misma forma, Arias (2007), definen a la entrevista como:

Es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información que requiere. (p.71).

También se utilizó la revisión documental, con la finalidad de conseguir todos los datos necesarios para completar la investigación, la cual consistió en la revisión de la

información de tipo documental y bibliográfica relacionadas con el tema tal como lo define Arias “es la recolección de toda información teórica acerca del tema en estudio”. En tal sentido, se recolecto información sobre la responsabilidad social, indicadores de gestión y la guía ISO 26000.

En cuanto a los instrumentos empleados, para la presente investigación se utilizaron los siguientes: para la técnica de la encuesta el cuestionario, elaborado por el equipo investigador de acuerdo a los objetivos específicos ya redactados, y para la técnica de la entrevista se utilizo una guía de preguntas estructuradas.

La modalidad de cuestionario, lo definen Hernández, Fernández y Baptista (2006) como, “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 276). El cuestionario consiste en un proceso estructurado de recolección de información a través de la respuesta a una serie predeterminada de preguntas. Este cuestionario consta de veintidós (22) preguntas dicotómicas, como puede observarse en el anexo B. Dicho instrumento fue dirigido a los empleados y obreros que laboran en PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicado en la Zona Industrial de Santa Cruz, estado Aragua.

Así mismo, se utilizó la entrevista con preguntas estructurada, la cual es definida por los autores Yuni y Urbano (2006),

Es una guía con preguntas preestablecidas (que pueden ser abiertas o cerradas), tomando forma de un cuestionario que debe ser planteado por el entrevistador y respondido verbalmente por el entrevistado, respetando la secuencia y completando la totalidad de los componentes de la guía (p.83).

Dicha entrevista consta de ocho (8) ítems, como puede observarse en el anexo B., destinadas a conocer los programas y las acciones emprendidas por la empresa sobre responsabilidad social, por lo que se planteo conseguir la información a través del

coordinador del departamento de responsabilidad social de la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A. de Venezuela en la ciudad de Caracas, específicamente en el edificio Fundación Polar donde se encuentran las oficinas principales de la empresa.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez del Instrumento

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan que la validez, se refiere en términos generales “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 277).

En el presente trabajo de grado, la validez de contenido para el instrumento diseñado por los investigadores, se determinó mediante la consulta de opinión de cuatro (4) expertos; dos (2) especialistas en el tema investigado, uno (1) especialista en el tema estadístico y uno (1) en el aspecto metodológico.

Los expertos revisaron la claridad, pertenencia y coherencia de cada ítem, lo que indico el índice de aceptación del instrumento en estudio y el nivel de validación que presenta, para lo cual se utilizó una escala para determinar la puntuación con los siguientes valores tres (3) que representa Excelente, dos (2) que representa Regular y uno (1) que representa Deficiente.

De este juicio de expertos, los investigadores efectuaron las debidas correcciones en los casos que consideraron necesario los validadores, para así medir las variables en cuestión de manera óptima.

Confiabilidad del Instrumento

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), la confiabilidad se refiere al “grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 277). Este mismo autor prosigue,

El coeficiente que elijamos para determinar la confiabilidad debe ser apropiado al nivel de medición de la escala de nuestra variable. El coeficiente de Alfa de Cronbach trabaja con variables de intervalos o de razón y KR-20 y KR-21 con ítems dicotómicos (p.439).

A fines de la presente investigación, para conocer la confiabilidad del cuestionario, de preguntas dicotómicas, la técnica que se utilizó fue el método de Kunder-Richardson, también conocido como KR-20. El cual, se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$KR-20 = \frac{N}{N - 1} \times \frac{1 - \sum(P \times Q)}{st^2}$$

Entre más cerca de 1 este, más alto es el grado de confiabilidad. Se obtuvo como resultado una puntuación de 0,98 para el cuestionario respondido por los empleados y 0,99 para el respondido por los obreros, lo que nos indica alta confiabilidad, ver Anexo C.

Técnicas de Análisis de la Información

Los datos recopilados fueron tabulados y posteriormente representados mediante gráficas circulares en tres dimensiones con el objetivo de visualizar los resultados

obtenidos. Luego de esto, los investigadores procedieron a realizar una interpretación de cada uno de los ítems en estudio, con la finalidad de indicar de una manera más clara y precisa las conclusiones obtenidas en cada uno de ellos.

En tal sentido, los datos numéricos obtenidos luego de haber aplicado el cuestionario a la muestra en estudio, se procedió a realizar un análisis cuantitativo, tomando como base lo establecido por Sabino (2002) como “el tipo de operación que se efectúa con la información numérica resultante de la investigación” (p. 190), donde dichas cifras se expresaron a través de tablas para una mejor visualización.

Además, se realizó un análisis cualitativo al momento de interpretar los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista, el cual Bisquerra (2009) señala: “Todos los datos son filtrados por el criterio del investigador” (p. 257), esto es con la finalidad de desarrollar de manera escrita el significado de los datos numéricos y visuales.

CAPITULO IV

RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los Resultados

Para Balestrini (2005), este capítulo consiste en “el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacarle algunos resultados en función a las interrogantes de la investigación” (p. 149).

En efecto, en este capítulo se analiza e interpreta los datos obtenidos con la técnica e instrumento de recolección de datos utilizado en la presente investigación, como lo fue la encuesta tipo cuestionario y la entrevista estructurada representada en la guía de entrevista.

De esta manera, se presentan a continuación los resultados obtenidos de los instrumentos mencionados con anterioridad con su respectivo análisis cuantitativo y cualitativo, según corresponda, obteniendo de esta forma el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente trabajo de grado. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Objetivo N° 1: Diagnosticar cómo se ejecutan los programas de Responsabilidad Social en la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, estado Aragua, en relación a la Guía ISO 2600 de Responsabilidad Social.

Ítem 1: ¿Considera usted, que en la empresa existen acciones de desarrollo con las comunidades adyacentes a la organización?

Cuadro 5

Acciones de Desarrollo con las Comunidades Adyacentes a la Organización

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	35	16	51	21,74	50,00	26,42
No	31	8	39	19,25	25,00	20,21
No se	95	8	103	59,01	25,00	53,37
Total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

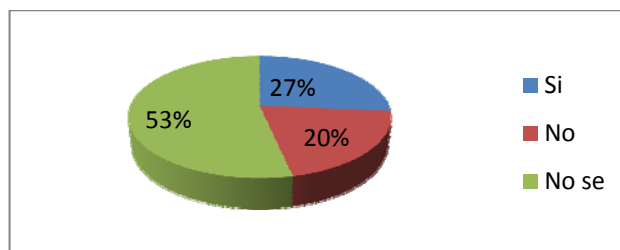


Gráfico 1. Acciones de Desarrollo con las Comunidades Adyacentes a la Organización (2011)

Análisis: El veintiséis por ciento (26%) de los trabajadores encuestados respondieron de manera afirmativa, mientras que el veinte por ciento (20%), negaron la existencia de acciones de desarrollo con las comunidades adyacentes, los restantes trabajadores representados por un cincuenta y tres por ciento (53%), ignoran esta premisa. Los investigadores evidenciaron por medio de los resultados obtenidos que existe una falta de comunicación, especialmente con el cincuenta y nueve por ciento (59%) de obreros que no poseen información sobre las acciones de desarrollo con las comunidades adyacentes a la organización. En cuanto a los empleados, solo la mitad

de ellos afirmaron la existencia de acciones de desarrollo con las comunidades adyacentes, evidenciándose de igual manera una debilidad de información.

Ítem 2: ¿La empresa ofrece su apoyo de manera regular a organizaciones sin fines de lucro?

Cuadro 6
Apoyo a Organizaciones sin Fines de Lucro

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	12	11	23	7,45	34,38	11,92
No	16	5	21	9,94	15,63	10,88
No se	133	16	149	82,61	50,00	77,20
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

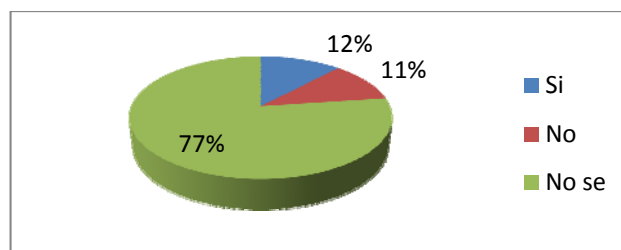


Gráfico 2. Apoyo a Organizaciones sin Fines de Lucro (2011)

Análisis: El doce por ciento (12%) de los trabajadores encuestados, respondieron de manera afirmativa, mientras que el once por ciento (11%), negaron este apoyo, los restantes trabajadores, un setenta y siete por ciento (77%), ignoran esta premisa. Los investigadores evidenciaron, nuevamente, problemas de comunicación organizacional con sus trabajadores, donde los obreros y empleados encuestados, poseen un desconocimiento de ochenta y tres por ciento (83%) y cincuenta por ciento (50%), respectivamente.

Ítem 3: ¿La empresa maneja programas sociales?

Cuadro 7
Programas Sociales

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	40	18	58	24,84	56,25	30,05
No	45	11	56	27,95	34,38	29,02
No se	76	3	79	47,20	9,38	40,93
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

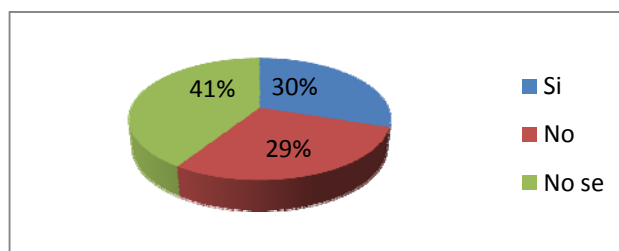


Gráfico 3. Programas Sociales (2011)

Análisis: El treinta por ciento (30%) de los trabajadores encuestados, respondieron de manera afirmativa, mientras que el veintinueve por ciento (29%), negaron la existencia de programas sociales, los restantes trabajadores, un aproximado de cuarenta y un por ciento (41%), ignoran esta premisa. Los investigadores evidenciaron, la existencia de programas sociales en la empresa, los cuales son transmitidos a través de correos electrónicos, lo que demuestra porque los empleados poseen más conocimiento de ellos, donde un cincuenta y seis por ciento (56%) los conoce, que los obreros donde un cuarenta y siete por ciento (47%) los

desconoce por no tener acceso a un computador en la empresa, siendo esto una de las principales causas del desconocimiento de los programas sociales.

Ítem 4: ¿Se integra usted a estas actividades desarrolladas en su organización?

Cuadro 8
Participación en los Programas Sociales

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	29	13	42	18,01	40,63	21,76
No	41	19	60	25,47	59,38	31,09
No se	91	0	91	56,52	0,00	47,15
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

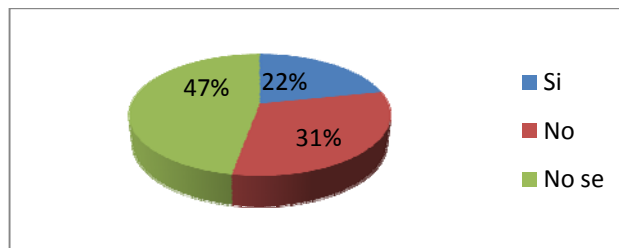


Gráfico 4. Participación en los Programas Sociales (2011)

Análisis: El veintidós por ciento (22%) de los trabajadores encuestados, se integran en el desarrollo de los programas sociales de la empresa, mientras que el treinta y un por ciento (31%), no se preocupa por participar, los restantes trabajadores, un cuarenta y siete por ciento (47%), todos ellos obreros, se negaron a contestar la pregunta. Los investigadores comprobaron, la falta de interés que poseen los trabajadores con los programas sociales de la empresa, especialmente los obreros al negarse un número de ellos a contestar la pregunta. Por su parte, los empleados tampoco se comprometen con los programas sociales de la empresa, al haber un cincuenta y nueve por ciento (59%) que se niega a participar, aun siendo los

empleados los más informados sobre los programas sociales, como se evidencia en la pregunta 3.

Ítem 5: ¿Considera usted que la empresa maneja programas para la mejora de la calidad de vida de sus trabajadores?

Cuadro 9
Programas para la Mejora de la Calidad de Vida de los Trabajadores

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	72	19	91	44,72	59,38	47,15
No	73	13	86	45,34	40,63	44,56
No se	16	0	16	9,94	0,00	8,29
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

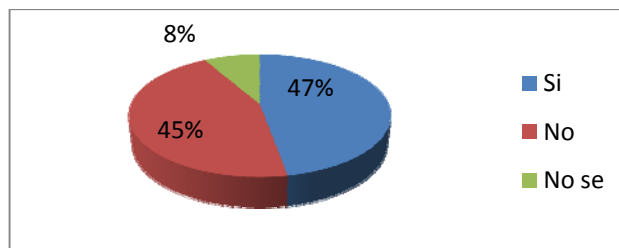


Gráfico 5. Programas para la Mejora de la Calidad de Vida de los Trabajadores (2011)

Análisis: El cuarenta y siete por ciento (47%) de los trabajadores encuestados, respondieron de manera afirmativa, mientras que el cuarenta y cinco por ciento (45%), respondieron de forma negativa, los restantes trabajadores, un ocho por ciento (8%), todos ellos obreros, desconocen la existencia de estos programas. Los investigadores evidenciaron, la existencia de este tipo de programas para la mejora de

vida de los trabajadores, pero estos no poseen información sobre estos programas, evidenciándose nuevamente problemas de comunicación en la organización.

Ítem 6: ¿Se propicia un ambiente laboral que permite la capacitación del personal?

Cuadro 10
Ambiente Laboral para la Capacitación del Personal

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	75	18	93	46,58	56,25	48,19
No	70	14	84	43,48	43,75	43,52
No se	16	0	16	9,94	0,00	8,29
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

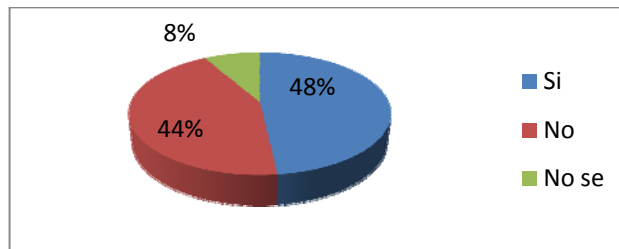


Gráfico 6. Ambiente Laboral para la Capacitación del Personal (2011)

Análisis: El cuarenta y ocho por ciento (48%) de los trabajadores encuestados, respondieron de manera afirmativa, mientras que el cuarenta y cuatro por ciento (44%), respondieron de forma negativa, los restantes trabajadores, un ocho por ciento (8%), todos ellos obreros, se negaron a contestar. Estas opiniones divididas reflejan que quizás el actual sistema de capacitación del personal no está cubriendo las

expectativas de los trabajadores, por lo que sería necesaria una revisión del mismo a fin de realizar los ajustes respectivos.

Ítem 7: ¿La empresa le ha proporcionado capacitación para el desarrollo de sus labores?

Cuadro 11
Capacitación para el Desarrollo de las Labores

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	75	18	93	46,58	56,25	48,19
No	71	14	85	44,10	43,75	44,04
No se	15	0	15	9,32	0,00	7,77
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

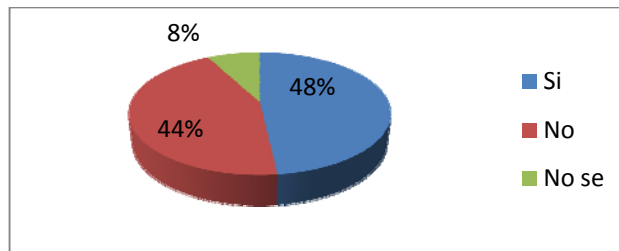


Gráfico 7. Capacitación para el Desarrollo de las Labores (2011)

Análisis: El cuarenta y ocho por ciento (48%) de los trabajadores encuestados, respondieron de manera afirmativa, mientras que el cuarenta y cuatro por ciento (44%), respondieron de forma negativa, los restantes trabajadores, un ocho por ciento (8%), todos ellos obreros, se negaron a contestar. Los investigadores evidenciaron, que los trabajadores no consideran que la empresa los capacite para el desarrollo de

sus labores, esto podría ser consecuencia de falta de actualización en los programas de capacitación, lo que ocasiona estas ideas divididas entre los obreros y empleados.

Ítem 8: ¿Tienen las personas con discapacidad oportunidad de trabajo dentro de la empresa?

Cuadro 12
Oportunidad de Trabajo para Personas con Discapacidad

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	28	16	44	17,39	50,00	22,80
No	30	6	36	18,63	18,75	18,65
No se	103	10	113	63,98	31,25	58,55
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

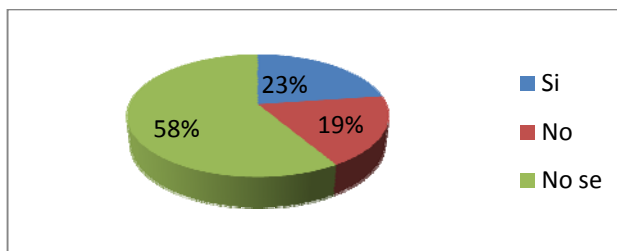


Gráfico 8. Oportunidad de Trabajo para Personas con Discapacidad (2011)

Análisis: El veintitrés por ciento (23%) de los trabajadores encuestados, respondieron de manera afirmativa, mientras que el diecinueve por ciento (19%), respondieron de forma negativa, el restante cincuenta y ocho por ciento (58%), desconoce este indicio. Los investigadores evidenciaron, la existencia de trabajadores con discapacidad laborando en la empresa, pero siendo estos de un mínimo numero y ejerciendo tareas administrativas, por esta razón los empleados conocen más su

existencia, un cincuenta por ciento (50%), que los obreros, los cuales un sesenta y cuatro por ciento (64%) desconoce la oportunidad de trabajo que la empresa ofrece a las personas con discapacidad.

Ítem 9: ¿Las mujeres poseen igualdad de oportunidades de trabajo dentro de la empresa con respecto a los hombres?

Cuadro 13
Oportunidad de Trabajo para las Mujeres

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	69	21	90	42,86	65,63	46,63
No	60	11	71	37,27	34,38	36,79
No se	32	0	32	19,88	0,00	16,58
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

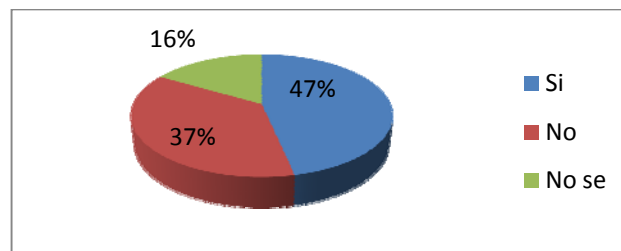


Gráfico 9. Oportunidad de Trabajo para las Mujeres (2011)

Análisis: El cuarenta y siete por ciento (47%) de los trabajadores encuestados, respondieron de manera afirmativa, mientras que el treinta y siete por ciento (37%), respondieron de forma negativa, el restante dieciséis por ciento (16%), desconoce este indicio. Los investigadores evidenciaron, igualdad de oportunidad laboral para ambos géneros para el área administrativa de la empresa, que los empleados confirman en un sesenta seis por ciento (66%). En cuanto al área productiva, se encontró con que la

mayoría de la nomina es de género masculino, aun así, los obreros comentaron, en un cuarenta y tres por ciento (43%), que las mujeres tienen igualdad de oportunidad de trabajo en comparación con los hombres.

Ítem 10: ¿Considera que la empresa se preocupa por brindar seguridad social a sus trabajadores por igual?

Cuadro 14
Seguridad Social a sus Trabajadores por Igual

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	81	16	97	50,31	50,00	50,26
No	72	13	85	44,72	40,63	44,04
No se	8	3	11	4,97	9,38	5,70
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

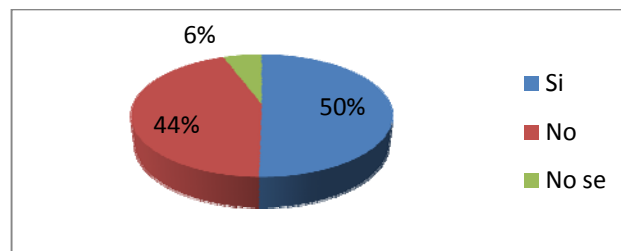


Gráfico 10. Seguridad Social a sus Trabajadores por Igual (2011)

Análisis: El cincuenta por ciento (50%) de los trabajadores encuestados, respondieron de manera afirmativa, mientras que el cuarenta y cuatro por ciento (44%), respondieron de forma negativa, el restante seis por ciento (6%), desconoce si la seguridad social llega a todos los trabajadores por igual. Los investigadores evidenciaron, que la empresa brinda una buena seguridad social a sus trabajadores, pero estos no conocen si todos los trabajadores reciben el mismo beneficio, además

una de las posibles causas de estos resultados, es el deseo de algunos trabajadores de recibir más retribuciones de las actualmente percibidas.

Ítem 11: ¿La organización cumple con las condiciones establecidas en la contratación colectiva en cuanto a los seguros de hospitalización, cirugía y maternidad de los trabajadores?

Cuadro 15
Cumplimiento del Contrato Colectivo en cuanto a los Seguros de Hospitalización, Cirugía y Maternidad

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	91	24	115	56,52	75,00	59,59
No	70	8	78	43,48	25,00	40,41
No se	0	0	0	0,00	0,00	0,00
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

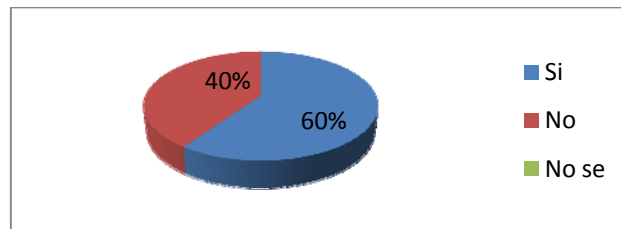


Gráfico 11. Cumplimiento del Contrato Colectivo en cuanto a los Seguros de Hospitalización, Cirugía y Maternidad (2011)

Análisis: El sesenta por ciento (60%) de los trabajadores encuestados, respondieron de manera afirmativa, mientras que el cuarenta por ciento (40%), respondieron de forma negativa. Los investigadores evidenciaron, que la empresa cumple con ley establecida del HCM y responde a tiempo a sus trabajadores. Se puede observar la afirmación de los empleados, un setenta y cinco por ciento (75%) expresan que la empresa cumple a cabalidad con los beneficios otorgados según

contrato, mientras que los obreros poseen pensamientos divididos entre ellos, por lo que es necesario evaluar las necesidades que poseen para conocer sus necesidades.

Ítem 12: ¿La empresa cuenta con un servicio médico interno a disposición de sus trabajadores?

Cuadro 16
Disposición de Servicio Médico Interno

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	90	24	114	55,90	75,00	59,07
No	71	8	79	44,10	25,00	40,93
No se	0	0	0	0,00	0,00	0,00
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

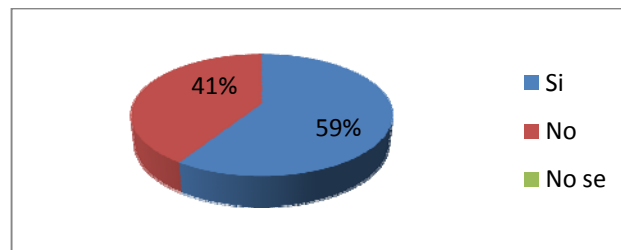


Gráfico 12. Disposición de Servicio Médico Interno (2011)

Análisis: El cincuenta y nueve por ciento (59%) de los trabajadores encuestados, respondieron de manera afirmativa, mientras que el cuarenta y un por ciento (41%), respondieron de forma negativa. Los investigadores evidenciaron, que la empresa cuenta con un servicio médico interno que atiende los trabajadores lesionados durante la jornada laboral. Del cual, los empleados conocen de su existencia en un setenta y cinco por ciento (75%); pero en cuanto a los obreros, el cincuenta y seis por ciento (56%), menciona la disposición del servicio médico y el cuarenta y cuatro por ciento (44%) no considera que la empresa posea un servicio médico interno, los cuales, más

que negar su existencia, podrían estar expresando la inconformidad con el servicio médico.

Ítem 13: ¿Considera usted que la empresa mantiene un salario justo en relación a su desempeño laboral?

Cuadro 17
Salario Justo en Relación al Desempeño Laboral

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	81	10	91	50,31	31,25	47,15
No	80	16	96	49,69	50,00	49,74
No se	0	6	6	0,00	18,75	3,11
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

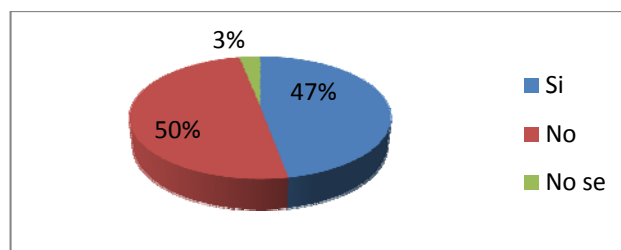


Gráfico 13. Salario Justo en Relación al Desempeño Laboral (2011)

Análisis: El cuarenta y siete por ciento (47%) de los trabajadores encuestados, consideran que poseen un salario justo, mientras que el cincuenta por ciento (50%), no lo consideran justo; el restante, representados por un tres por ciento (3%), todos ellos empleados, se negaron a responder. Estos resultados evidenciaron, opiniones divididas entre los trabajadores en cuanto a materia salarial, debido más que todo a la negativa situación económica que afronta el país y que afectan a los miembros de la empresa.

Ítem 14: ¿Considera usted que la empresa mantiene un horario justo con respecto a las actividades que se realizan?

Cuadro 18
Horario Justo con Respecto a las Actividades

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	85	18	103	52,80	56,25	53,37
No	76	14	90	47,20	43,75	46,63
No se	0	0	0	0,00	0,00	0,00
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

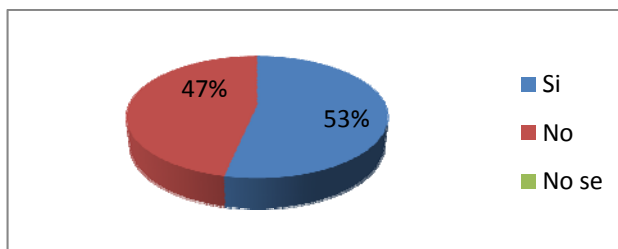


Gráfico 14. Horario Justo con Respecto a las Actividades (2011)

Análisis: El cincuenta y tres por ciento (53%) de los trabajadores encuestados consideran que el horario laboral establecido por la empresa es justo según sus actividades desempeñadas. Sin embargo el cuarenta y siete por ciento (47%), respondieron de forma negativa sobre su horario laboral. Por lo tanto, los investigadores determinaron, que la empresa posee una jornada laboral acorde con los estatutos legales en materia laboral y los trabajadores cumplen fielmente ese horario, aunque existan opiniones en contra.

Ítem 15: ¿Considera usted que esta organización tiene como principal premisa la satisfacción del cliente?

Cuadro 19
Premisa de Satisfacción del Cliente

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	83	24	107	51,55	75,00	55,44
No	78	8	86	48,45	25,00	44,56
No se	0	0	0	0,00	0,00	0,00
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

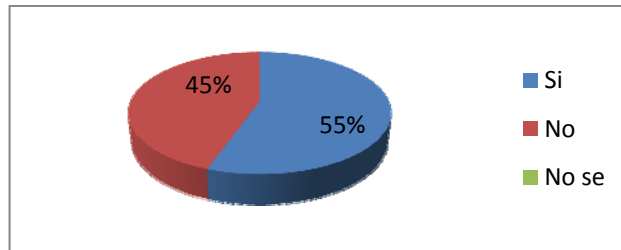


Gráfico 15. Premisa de Satisfacción del Cliente (2011)

Análisis: El cincuenta y cinco por ciento (55%) de los trabajadores encuestados, respondieron afirmativamente, mientras que el cuarenta y cinco por ciento (45%), respondieron negativamente. Los resultados al ser tan divididos, se hace necesario observar las respuestas obtenidas entre empleos y obreros, donde el cuarenta y ocho por ciento (48%) de los obreros y el veinticinco por ciento (25%) de los empleados respondieron de forma negativa. Por lo tanto, se puede apreciar que los empleados al manejar información por medio de los correos electrónicos sobre la gran aceptación

en el mercado de los productos elaborados, les permite poseer perspectivas diferentes a los obreros.

Ítem 16: ¿Considera que la organización atiende los reclamos efectuados por los clientes?

Cuadro 20
Atención de los Reclamos Efectuados por los Clientes

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	30	24	54	18,63	75,00	27,98
No	24	8	32	14,91	25,00	16,58
No se	107	0	107	66,46	0,00	55,44
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

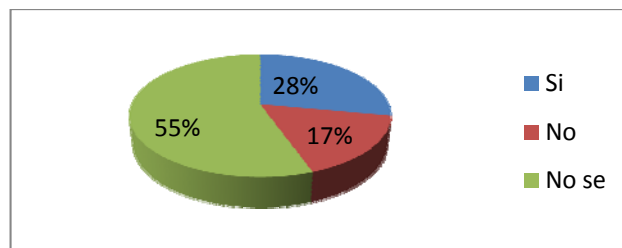


Gráfico 16. Atención de los Reclamos Efectuados por los Clientes (2011)

Análisis: El veintiocho por ciento (28%) de los trabajadores encuestados, respondieron afirmativamente, mientras que el diecisiete por ciento (17%), respondieron negativamente. De acuerdo a los resultados obtenidos, los investigadores concluyeron que la empresa posee medios para atender los posibles reclamos de los clientes y darles respuesta. Sin embargo, evidenciaron que los obreros al no poseer ningún medio de comunicación que les permita conocer sobre

los canales utilizados por la empresa para atender los reclamos de los clientes, respondieron de forma negativa en un sesenta y seis por ciento (66%).

Ítem 17: ¿Son frecuentes en la empresa las campañas con causas sociales?

Cuadro 21
Frecuencia de las Campañas con Causas Sociales

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	25	19	44	15,53	59,38	22,80
No	30	13	43	18,63	40,63	22,28
No se	106	0	106	65,84	0,00	54,92
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

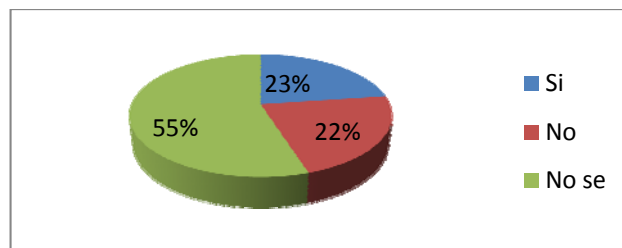


Gráfico 17. Frecuencia de las Campañas con Causas Sociales (2011)

Análisis: El veintitrés por ciento (23%) de los trabajadores encuestados, respondieron de manera afirmativa, mientras que el veintidós por ciento (22%), negaron que la empresa realice frecuentemente campañas sociales, y un cincuenta y cinco por ciento (55%), todos ellos obreros, ignoran esta premisa. Los investigadores evidenciaron nuevamente que la falta de comunicación de las actividades desempeñadas, originan un desconocimiento prácticamente general a nivel obrero sobre las campañas sociales. Sin embargo de acuerdo a las respuestas obtenidas de los

empleados donde el cincuenta y nueve por ciento (59%) demuestran la existencia de programas sociales realizados por la empresa, siendo estos los más informados sobre el tema.

Ítem 18: ¿La empresa maneja planes operativos para el manejo de desechos urbanos alrededor de las comunidades?

Cuadro 22
Planes Operativos para el Manejo de Desechos Urbanos Alrededor de las Comunidades

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	50	16	66	31,06	50,00	34,20
No	56	6	62	34,78	18,75	32,12
No se	55	10	65	34,16	31,25	33,68
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

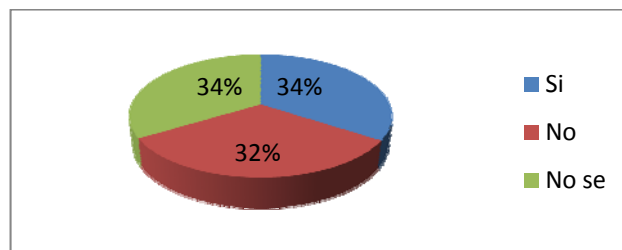


Gráfico 18. Planes Operativos para el Manejo de Desechos Urbanos Alrededor de las Comunidades (2011)

Análisis: El treinta y cuatro por ciento (34%) de los trabajadores encuestados, respondieron de manera afirmativa, mientras que el treinta y dos por ciento (32%), respondieron de manera negativa, y treinta y cuatro por ciento (34%) de los trabajadores ignoran esta premisa. Los investigadores evidenciaron, la existencia de

programas operativos para el manejo de los desechos de la planta, pero estos están en proceso de aplicación, por este motivo las opiniones están muy divididas.

Ítem 19: ¿Considera usted que la organización realiza programas de adecuación ambiental?

Cuadro 23
Programas de Adecuación Ambiental

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	40	18	58	24,84	56,25	30,05
No	32	9	41	19,88	28,13	21,24
No se	89	5	94	55,28	15,63	48,70
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

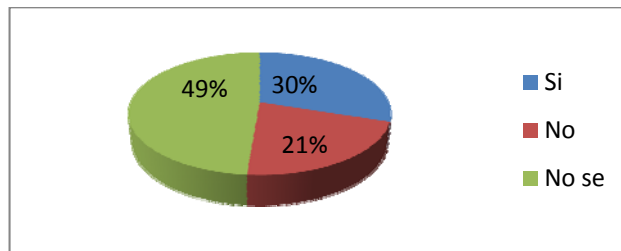


Gráfico 19. Programas de Adecuación Ambiental (2011)

Análisis: El treinta por ciento (30%) de los trabajadores encuestados, respondieron de manera afirmativa, mientras que el veintiún por ciento (21%) respondieron de forma negativa, los restantes trabajadores ignoran la existencia de programas ambientales en un cuarenta y nueve por ciento (49%). Los investigadores evidenciaron, la existencia de programas ambientales y la iniciativa de implementación de nuevos programas, pero la falta de comunicación hacia los

trabajadores, nuevamente hacia los obreros, y el poco compromiso de estos a integrarse en los programas, hacen que no se logren los objetivos propuestos.

Ítem 20: ¿La empresa realiza charlas de difusión con temas alusivos al medio ambiente?

Cuadro 24
Charlas con Temas Alusivos al Medio Ambiente

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	46	16	62	28,57	50,00	32,12
No	40	8	48	24,84	25,00	24,87
No se	75	8	83	46,58	25,00	43,01
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

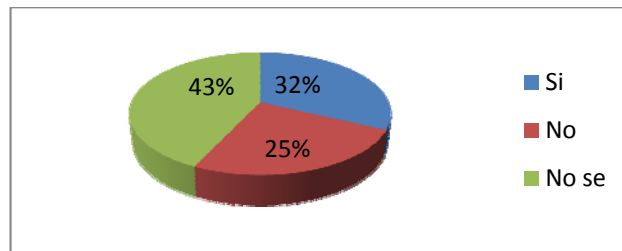


Gráfico 20. Charlas con Temas Alusivos al Medio Ambiente (2011)

Análisis: De los trabajadores encuestados, el treinta y dos por ciento (32%) respondieron de manera afirmativa, mientras que el veinticinco por ciento (25%) respondieron negativamente, y el resto de los trabajadores en un cuarenta y tres por ciento (43%), ignoran la existencia de actividades que difundan información sobre el medio ambiente. Una vez obtenido los resultados, los investigadores consideran que la falta de comunicación hacia el nivel obrero, origina desconocimiento sobre los

programas implementados por la empresa, mientras que nuevamente sólo el personal empleado posee respuestas afirmativas ya que cuentan con correos electrónicos por los cuales son convocados a las charlas facilitadas.

Ítem 21: ¿Considera usted que la empresa ejecuta actividades comunitarias?

Cuadro 25
Actividades Comunitarias

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	32	15	47	19,88	46,88	24,35
No	31	11	42	19,25	34,38	21,76
No se	98	6	104	60,87	18,75	53,89
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

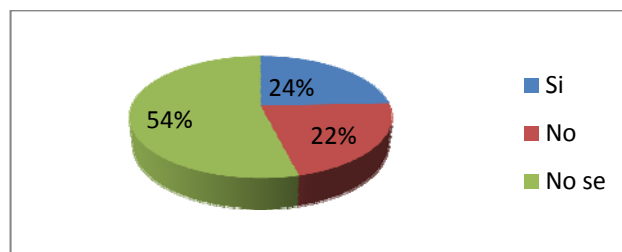


Gráfico 21. Actividades Comunitarias (2011)

Análisis: El veinticuatro por ciento (24%) de los trabajadores encuestados, respondieron afirmativamente, mientras que el veintidós por ciento (22%), respondieron de negativamente, y un cincuenta y cuatro por ciento (54%) de los trabajadores desconocen la existencia de actividades comunitarias realizadas por la empresa. Los investigadores concluyeron, que en general los trabajadores tanto obreros como empleados desconocen la existencia de actividades comunitarias ejecutadas por la empresa y que solo el cuarenta y seis por ciento (46%) de los

empleados respondieron de forma positiva, demostrando que existe algunas actividades emprendidas pero las mismas no son difundidas, originando desconocimiento sobre la mayor parte de los trabajadores.

Ítem 22: ¿Se involucra usted a las actividades comunitarias efectuadas por la empresa?

Cuadro 26
Participación en las Actividades Comunitarias

Opciones	Frecuencia Obreros	Frecuencia Empleados	Frecuencia Trabajadores	Porcentaje Obreros	Porcentaje Empleados	Porcentaje Trabajadores
Si	22	13	35	13,66	40,63	18,13
No	30	19	49	18,63	59,38	25,39
No se	109	0	109	67,70	0,00	56,48
total	161	32	193	100,00	100,00	100,00

Fuente: Cuestionario (2011) Elaborado por Alvarez, Jaramillo y Rivero.

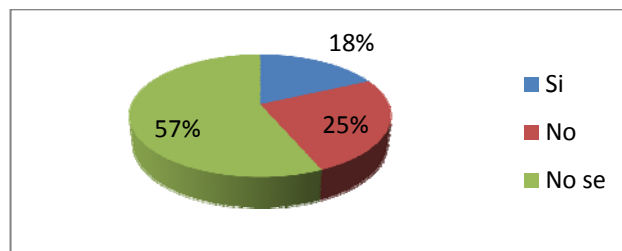


Gráfico 22. Participación en las Actividades Comunitarias (2011)

Análisis: El dieciocho por ciento (18%) de los trabajadores encuestados, respondieron de manera afirmativa, mientras que el veinticinco por ciento (25%), respondieron de forma negativa y un cincuenta y siete por ciento (57%) de los trabajadores, todos ellos obreros, se negaron a responder. Los investigadores evidenciaron, la falta de compromiso que poseen los trabajadores en integrarse a las

actividades comunitarias que realiza la empresa, donde el mayor peso de la nómina, como son los obreros, se niegan a cooperar con el desarrollo de la comunidad.

Los investigadores con el diagnostico realizado, dieron cumplimiento con lo planteado en el Objetivo Especifico N° 1, a través del análisis de las respuestas obtenidas en el cuestionario.

Objetivo N° 2: Describir los actuales programas de responsabilidad social implementados por la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., considerando la Norma ISO 26000.

Para conocer los programas de responsabilidad social implementados por la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., se elaboro una guía con preguntas estructuradas para entrevistar al Coordinador del Departamento de Responsabilidad Social de la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A. de Venezuela, que tendría lugar en la ciudad de Caracas, específicamente en el edificio Fundación Polar donde se encuentran las oficinas principales de la empresa. Sin embargo, debido a que el coordinador poseía una agenda bastante ajustada, infinidades de compromisos, además del poco interés mostrado por la presente investigación, no se pudo aplicar dicho instrumento como se tenía planteado.

En tal sentido, el equipo investigador se vio en la necesidad de conseguir información documental de acceso público que no violará ninguna ley de confidencialidad y que permitirá dar respuesta a las interrogantes planteadas en el instrumento antes mencionado. Por este motivo al ubicar la información necesaria, se utilizo una entrevista elaborada por Luis Francisco Indriago para la página web Business Online (<http://www.bvonline.com.ve>). Dicha entrevista fue aplicada a la Sra. Carmen Mesa Directora de Asuntos Corporativos de PepsiCo en Venezuela, en donde se expresa todo lo referente a los programas de Responsabilidad Social

emprendido actualmente por la organización en toda Venezuela, además del modelo utilizado por PepsiCo para implementar los programas.

De acuerdo a lo anterior, se presenta a continuación el Cuadro N° 27, donde se expresan los resultados obtenidos de acuerdo a la investigación documental conseguida que dan respuesta a seis (6) de los ocho (8) ítems utilizados en el instrumento elaborado por el equipo investigador.

Cuadro 27
Resultados investigación Documental sobre Entrevista

Categoría	Resultados	Análisis
<p style="text-align: center;">Principios de Responsabilidad Social manejados por la Empresa</p>	<p>La promesa de “Desempeño con Propósito”, se traduce en mantener un crecimiento sustentable al invertir en un futuro más saludable para la gente y para el planeta. Su equivalente en las comunidades cercanas a los procesos productivos de PepsiCo es que la empresa es aliada de los agricultores, gobiernos locales, organizaciones vecinales y de los trabajadores y sus familias.</p> <p>“Nuestras promesas se basan en una conexión emocional entre nuestros trabajadores, comunidades, autoridades, proveedores y relacionados, quienes conformamos la familia PepsiCo, a partir de la cual inspiramos comportamientos responsables y sostenidos, orientados hacia el desarrollo sustentable.</p>	<p>Según la información obtenida, la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., efectivamente desarrolla los principios de Responsabilidad Social por medio de su Guía denominada Desempeño con Propósito, (Performance with Purpose). Debido principalmente a que esa guía está basada en el desarrollo sustentable en varios ámbitos, tales como: sustentabilidad ambiental, humana y de talento de su personal.</p> <p>En Venezuela la implementación de esta guía está en pleno desarrollo, por lo que es necesario que la empresa comience a desarrollar campañas de información que contribuya a acelerar el gran proceso de implementación de las reglas.</p> <p>Con respecto a Planta Santa Cruz, han sido pocos los avances en la materia, evidenciándose en los resultados de las encuestas, ya que gran parte de los</p>

<p>Existencia de indicadores de gestión que permitan saber el grado de cumplimiento de la Responsabilidad Social en la empresa</p>	<p>Sobre tres pilares se apoya la actuación de PepsiCo. Todos tienen en común el concepto de sustentabilidad. En primer lugar el de la Sustentabilidad Humana, que se orienta a fomentar en la población una forma de vida sana al ofrecer una gama de alimentos y bebidas divertidas y saludables.</p> <p>Para lograrlo la empresa se ha propuesto mejorar el perfil nutricional aumentando las cantidades de cereales integrales, frutas, vegetales, nueces y semillas en su portafolio. En sentido contrario, busca reducir la cantidad promedio de sodio y de grasas en sus productos, así como la de azúcar en sus bebidas.</p> <p>Otra perspectiva desde la que se practica la sustentabilidad en PepsiCo es la ambiental. Su promesa es innovar para usar más eficientemente la tierra, la energía, el agua y los materiales de empaque.</p> <p>Pensando en la gente, la Sustentabilidad del Talento es la tercera columna sobre la que descansa la actuación de PepsiCo. Se refiere a ayudar a que todas las personas asociadas con la empresa, sean colaboradores directos, indirectos o proveedores, tengan éxito en desarrollar sus propias habilidades, no solo para impulsar el crecimiento de la compañía, sino el de las comunidades cercanas a</p>	<p>Según la información utilizada, se puede decir que aunque no da respuesta a la interrogante planteada, representa un dato bastante importante para la investigación, ya que la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A. para desarrollar su responsabilidad social, se apoya sobre tres principales pilares, tales como: la sustentabilidad humana, sustentabilidad ambiental y la sustentabilidad de talento.</p> <p>Los pilares fundamentales desarrollados por PepsiCo, representan tres grandes aspectos que pueden servir como base para desarrollar unos indicadores de gestión que a su vez se pueden dividir en varios indicadores que capten información necesaria para evaluar el desempeño de las actividades desarrolladas o por desarrollar.</p>
---	--	---

<p>Conocimiento por parte de la empresa de los Problemas que aquejan a las comunidades adyacentes, sus</p>	<p>“Desarrollo del programa ConoceRSE, orientada a comprender las necesidades de los 3 mil trabajadores en todo el país a través de un censo exploratorio de la vida personal, familiar, laboral y comunitaria, el cual se realizó en paralelo a un estudio etnográfico de</p>	<p>Según la información obtenida, la empresa por medio de los estudios etnográficos conoce la situación de sus clientes y de las comunidades adyacentes a los centros productivos.</p>
<p>Inversión de la organización en proyectos sociales, generación y capacitación de empleos, calidad de vida y satisfacción al cliente</p>	<p>“En PepsiCo hemos construido un portafolio de inversión social que incluye programas orientados a generar capacidades que promuevan comportamientos responsables con el ambiente y las comunidades, así como estilos de vida saludables (...) se definió la manera de atender las necesidades, al RelaciónRSE con sus grupos de interés en cuatro dimensiones: Educación, salud, ambiente y bienestar. Así se definieron un conjunto de programas en cada una de las dimensiones identificadas con la finalidad de ConectaRSE emocionalmente con los grupos de interés” (Carmen Mesa Directora de Asuntos Corporativos de PepsiCo en Venezuela).</p>	<p>PepsiCo Alimentos, S. C. A., por ser una empresa con una amplia gama de productos líderes en el mercado de Snacks venezolano, posee la capacidad económica de invertir mensualmente en más proyectos sociales, sobretodo en Planta Santa Cruz, ya que se están enfocando en el factor macro país descuidando la planta productora</p>

<p>Manera en que son administrados los proyectos emprendidos por</p>	<p>“La empresa invierte parte de sus beneficios para ofrecer un portafolio de productos más saludables y convenientes, proveer condiciones de trabajo de clase mundial a nuestra gente y dejar una huella positiva en el mundo que nos rodea con la ejecución de nuestro portafolio de inversión social” (Carmen Mesa Directora de Asuntos Corporativos de PepsiCo</p>	<p>Por medio de la información obtenida, se pudo corroborar que la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., posee un gran potencial económico para crear, coordinar, administrar e impulsar nuevos programas que logren llegar a más personas.</p>
<p>Canales de vinculación social utilizada por empresa con la comunidad, trabajadores, clientes y proveedores</p>	<p>Se definió la manera de atender las necesidades planteadas al Relación RSE con sus grupos de interés y en cuatro dimensiones: Educación, salud, ambiente y bienestar. Diseñando un conjunto de programas en cada una de las dimensiones identificadas con la finalidad de Conectar RSE emocionalmente con los grupos de interés.</p> <p>Orgulloso de ser Agricultor</p> <p>Los agricultores son importantes socios de negocios para PepsiCo en la elaboración de alimentos saludables y divertidos, como los definen. Hacia ellos está orientado este programa, que busca contribuir al fortalecimiento de sus capacidades técnicas, gerenciales y humanas; así como apoyar el desarrollo de una generación de relevo en el campo.</p>	<p>Se puede apreciar que la empresa posee diversos canales de vinculación social por medio de los programas implementados por la empresa, en cumplimiento a sus promesas denominado “Desempeño con propósito”. Donde se toman en cuenta todos los grupos de interés. Dichos programas son desarrollados a nivel nacional.</p> <p>Sin embargo, con respecto a Planta Santa Cruz y al obtener los resultados de las encuestas realizadas a una muestra de trabajadores, se puede apreciar que los programas antes mencionados, no son de conocimiento por parte de la mayoría de los trabajadores. Además en la entrevista la Sra. Carmen, no indica los programas desarrollados en Planta Santa Cruz,</p>

	<p>fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento en el grupo familiar de los trabajadores.</p> <p>Voluntariado Corporativo</p> <p>Un grupo de trabajadores de la empresa destinan trabajo, tiempo y talento en acciones en educación, salud, ambiente y acción en las comunidades.</p> <p>Sustentabilidad Ambiental</p> <p>El cual busca contribuir con la mejora y preservación del ambiente, particularmente los recursos de agua y energía, así como la promoción de la disposición adecuada de los residuos y desechos sólidos</p> <p>Construyendo Comunidades</p> <p>Empleados y trabajadores de PepsiCo en Venezuela hacen voluntariamente aportes monetarios para que estos fondos sean utilizados en solucionar necesidades en las comunidades vinculadas a la empresa.</p> <p>Vive Saludable</p> <p>Éste es un programa de PepsiCo dirigido a empleados <small>v. consumidores que promuevan estilos de vida</small></p>	<p>suficientes ya que el personal no se muestra interesado en participar en las actividades emprendidas por la empresa.</p>
--	---	---

Fuente: Alvarez, Jaramillo y Rivero (2011).

CAPITULO V
LA PROPUESTA
Presentación de la Propuesta

En la actualidad todas las empresas están llamadas a mejorar continuamente de manera integral, por lo tanto, deben esmerarse en obtener resultados competitivos en cada una de sus áreas, alcanzando los objetivos organizacionales planteados. Para que esto sea posible, las organizaciones deben incorporar el mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos, entre los cuales se encuentra la adopción de nuevos estándares de comportamiento organizacional, donde se endosa el cumplimiento de la responsabilidad social de las empresas en sus vertientes internas y externas.

A nivel mundial, la responsabilidad social ha causado gran revuelo, sobre todo en lo que respecta al medio ambiente y el desarrollo de las comunidades, de este modo se han dispuesto cuerpos normativos que induzcan a las empresas a mejorar su perspectiva y actitud en cuanto a los aspectos sociales, de ahí el nacimiento de la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social., lo que se traduce en que las empresas nacionales deben perfilar un sistema de gestión que realmente responda a las exigencias y necesidades de los stakeholders.

En tal sentido, la gerencia debe mantener un sistema de información permanente que permita obtener una verdadera realimentación de los resultados obtenidos en función de los objetivos planificados, en cada una de las áreas que componen la organización. Cabe destacar, la necesidad de establecer medidas sociales, interconectadas con la gestión organizacional como un proceso sistémico e interactuante con todas las áreas del sistema.

De esta manera, se debe concebir la responsabilidad social como un proceso integral que involucra toda la gestión de la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A. y

forme parte de una cultura organizacional, que permita alinear las estrategias y objetivos empresariales, por lo tanto, la responsabilidad social debe estar inmersa en el análisis de la relación costo – beneficio, siendo parte activa del mejoramiento continuo que busca la empresa para alcanzar la competitividad. Así que no solo basta con implementar programas sociales, es necesario que estas deban ser controladas y mejoradas continuamente, en busca de su eficiencia.

Tomando en cuenta todo lo antes planteado, esta propuesta está destinada a ofrecer indicadores de gestión de responsabilidad social para la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, basados en la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social, que ofrecerá una información relevante sobre los aspectos relacionados con la ejecución de los programas sociales ofrecidos en un tiempo determinado.

De igual manera, el sistema de indicadores de gestión propuesto comprende la identificación de los aspectos fundamentales expresados en la ISO 26000, como lo son la gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, consumidores y comunidad; así como las categorías que involucran cada aspecto y sobre ellos se plantean los indicadores.

En consecuencia, dicha propuesta constituye un mecanismo de retroalimentación que afiance la toma de decisiones y agilice las actividades de planificación y control, que permitirán mejorar notablemente la calidad de la responsabilidad social.

Fundamentación de la Propuesta

La presente propuesta se apoya, en primer lugar, en la teoría expuesta en el Capítulo II acerca de la gestión, indicadores de gestión, responsabilidad social y la relación de los indicadores de gestión con la responsabilidad social. Además, posee

una base normativa, como lo es la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social donde se da a conocer los aspectos que se ajustan para la correcta aplicación de la responsabilidad social y que son utilizados para la elaboración de los indicadores de gestión que propiciarán el mejoramiento continuo de la calidad de los programas sociales elaborados.

Igualmente, esta se fundamenta, en los datos obtenidos de los instrumentos aplicados a los trabajadores de la empresa y de la entrevista elaborada por Luis Francisco Indriago a la Sra. Carmen Mesa Directora de Asuntos Corporativos de PepsiCo en Venezuela, que proporcionaron información relevante sobre la percepción de los programas de responsabilidad social, el cual se consideró al momento de establecer los indicadores.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Presentar indicadores de gestión como mecanismo de control de la responsabilidad social realizada por la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, basados en la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social.

Objetivos Específicos

Establecer los aspectos fundamentales y categorías de información para medir la gestión de la responsabilidad social de la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz.

Elaborar indicadores de gestión basados en la ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social.

Justificación de la Propuesta

La responsabilidad social ha pasado a constituir uno de las inversiones máspreciadas por las empresas, ya que actualmente las iniciativas sociales se consideran un elemento generador de valor agregado a los resultados. Por esta razón las tendencias mundiales de competitividad se han orientado hacia una gestión más social, donde el bienestar de la comunidad y el medio ambiente constituyen una de las prioridades de la operatividad, imponiéndose esta conducta con un factor determinante para la competitividad de las empresas y su desarrollo en el mercado.

Visto de esta forma, cualquier esfuerzo organizacional enfocado a la gestión eficiente de los sistemas de responsabilidad social, suman ventajas competitivas para las empresas, por ello es importante que aparte del sistema de evaluación sobre las operaciones productivas, financieras, entre otras, que ofrezcan las empresas, debe cuidarse el control sobre los factores sociales en los que la empresa se involucra.

En tal sentido, el desarrollo de la presente propuesta permitirá que PepsiCo Alimentos, S. C. A., posea indicadores de gestión que le faciliten analizar el funcionamiento de sus programas de responsabilidad social, usando como guía los principios y aspectos que forman parte de la ISO 26000, lo que conducirá finalmente a la obtención de los resultados esperados. Por otra parte, el control de gestión sobre los programas de responsabilidad social, permite que la empresa cuente con la información necesaria para el mejoramiento de este sistema, ejerciendo inversiones acertadas y oportunas.

De igual manera, la empresa podrá establecer un contacto más estrecho con sus partes interesadas, demostrándoles que ellos son importantes para la organización y que esta se preocupa por su bienestar, lo cual tendrá una repercusión positiva en el sentido de pertenencia, incrementándose las ganancias de la empresa.

Finalmente, la puesta en marcha de la propuesta servirá de ejemplo para otras organizaciones, que aspiren evaluar continuamente su gestión y elevar los estándares de su calidad, de tal modo que los objetivos previstos se alcancen y los programas sociales efectuados respondan plenamente a las necesidades de sus partes interesadas.

Estructura de la Propuesta

Para el diseño del sistema de indicadores de gestión basados en la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social, que permitan mejorar los programas sociales ofrecidos por la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, se requerirá de la determinación de categorías de información para la gestión de los programa y la identificación de indicadores, que permitirán a la empresa identificar los aspectos favorables y desfavorables de la calidad de los programas sociales.

Para la aplicación de indicadores de gestión basados en la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social, se toma en cuenta los agentes involucrados con la empresa o stakeholders, tales como clientes, proveedores, trabajadores, medio ambiente y comunidad, los cuales pueden proporcionar información sobre la gestión alcanzada y mejorar así los estándares de calidad y excelencia. En este sentido, a partir de la ISO 26000, se propone la evaluación de la gestión de los programas de responsabilidad social.

De esta manera, a continuación se presenta la propuesta de indicadores de gestión, dividida en las siguientes fases:

Fase I: Aspectos Fundamentales Establecidos para Medir la Gestión de la Responsabilidad Social.

Los aspectos fundamentales, sobre los cuales se sustenta la elaboración de los indicadores de gestión son los siguientes:

- **La Gobernanza Organizacional**, que busca información sobre el sistema por el cual la organización toma e implementa sus decisiones se apeguen a los principios de responsabilidad social.
- **Los Derechos Humanos**, que precisen el cumplimiento de los derechos que poseen todas las personas por el hecho de ser humanos.
- **Las Prácticas Laborales**, que informaran las condiciones de vida del trabajador y medirá el entrenamiento y desarrollo profesional a los trabajadores.
- **Medio Ambiente**, que busca información sobre los recursos utilizados por la empresa para desempeñar sus labores.
- **Los Consumidores**, que proporcionará información sobre la satisfacción y reclamos de sus clientes y consumidores.
- **La Comunidad**, que suministrará datos sobre la disponibilidad de fondos para causas sociales y su aplicabilidad en actividades comunitarias programadas.

Así mismo, los indicadores de gestión que se presentan a continuación, se han creado tomando en cuenta los siguientes elementos para su estructura:

Categoría = Se denomina de esta manera a cada ítem evaluado que actúa como determinante de la eficiencia, éxito y calidad del sistema que se ejecuta para cumplir con los aspectos fundamentales de la responsabilidad social.

Indicador = Es la fórmula que está constituida por los factores determinantes del comportamiento, cuyo resultado permitirá evaluar las condiciones del hecho medido.

Unidad = Es la expresión que el resultado tendrá al ser obtenido.

Rango aceptable = Es el resultado ideal que se espera de cada indicador, refiriendo el punto máximo de eficiencia que debe alcanzar cada elemento evaluado.

Fase II: Descripción de Indicadores.

Según la información obtenida del trabajo de campo y los términos suministrados por la ISO 26000, se presentan los siguientes indicadores:

A) Gobernanza Organizacional: Posee las siguientes categorías que se muestran de igual manera en el cuadro N° 28.

Rendición de Cuentas: Esta categoría se plantea para que la empresa determine los logros obtenidos en cuanto al presupuesto gastado, los programas efectuados y los logros alcanzados, lo que conducirá a la medición del desempeño organizacional y su impacto en la sociedad. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:

- **Programas de Responsabilidad Social Efectuados:** A través de este indicador se determinara el grado de ejecución de los programas de responsabilidad social.
- **Efectividad del Presupuesto:** Este indicador mide el uso que se la ha dado a los recursos financieros de acuerdo con el presupuesto asignado. Se puede realizar por programa en específico o de manera general.
- **Desempeño Organizacional:** Expresa el grado en el cual los objetivos planteados se han logrado. Se puede medir por programa en específico.

Transparencia: Esta categoría plantea que una organización debería revelar de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:

- **Disponibilidad del Personal:** Este indicador medirá la relación existente entre la cantidad de personal existente y el requerido para desempeñar las actividades. Este se calculara por área de trabajo y programa específico.
- **Acceso a la Información:** Mide la capacidad que brinda la organización durante la solicitud de algún material informativo.
- **Conocimiento de Responsabilidad Social:** Mide el grado en que los miembros de la organización conocen los programas sociales que imparte la organización.

- **Distribución de los Programas de Responsabilidad Social:** Muestra en qué grado los programas están distribuidos entre los aspectos que debe abarcar la responsabilidad social.

Comportamiento Ético: Esta categoría plantea que una organización debería basarse en la ética de la honestidad, equidad e integridad en el desarrollo de sus actividades. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:



- **Contratos Cancelados:** Muestra cuantos contratos son cancelados por incumplimiento de normativas éticas efectuadas por alguna de las partes.
- **Violaciones del Comportamiento Ético:** Muestra los incidentes ocurridos en la empresa por violación de normas éticas establecidas.
- **Conocimientos de las Normas Éticas:** Muestra en qué grado es conocida la normativa ética dentro del personal de la empresa.

Respeto por los Intereses de las Partes Interesadas: Esta categoría determina el grado de consideración que posee la empresa en cuanto a sus stakeholders. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:

- **Análisis de los Proveedores:** Muestra el grado de estudio que realiza la empresa para con sus proveedores para identificar su relación con las actividades de la empresa.
- **Solución de los Problemas a la Comunidad:** Demuestra el compromiso que posee la empresa en la resolución de los problemas existentes en las comunidades aledañas.

- **Demandas de los Clientes:** Mide la proporción de las demandas efectuadas por los clientes en relación de las demandas totales realizadas a la empresa.

Cuadro 28

		Indicadores de Gestión para el aspecto: Gobernanza Organizacional			
Categoría	Indicador	Formula	Unidad	Rango Aceptable	
Rendición de cuentas	Programas de RS Efectuados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de programas de RS efectuados}}{\text{N}^\circ \text{ de programas de RS existentes}} \times 100$	Porcentaje (%)	70 - 100	
	Efectividad del Presupuesto	$\frac{\text{Gasto presupuestado}}{\text{Total Presupuestado}} \times 100$	Porcentaje (%)	90 - 100	
Transparencia	Desempeño Organizacional	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Objetivos Logrados}}{\text{N}^\circ \text{ de Objetivos Planteados}} \times 100$	Porcentaje (%)	70 - 100	
	Disponibilidad del personal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores existentes}}{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores requeridos}} \times 100$	Porcentaje (%)	85 - 100	
	Acceso a la Información	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de respuestas dadas por la organización}}{\text{N}^\circ \text{ de respuestas solicitadas a la organización}} \times 100$	Porcentaje (%)	80 - 100	
Transparencia	Conocimiento de RS	$\frac{\text{Programas de RS conocidos}}{\text{Programas de RS existentes}} \times 100$	Porcentaje (%)	90 - 100	
		$\frac{\text{Programas de RS para los trabajadores}}{\text{Programas de RS totales existentes}} \times 100$ $\frac{\text{Programas de RS para los consumidores}}{\text{Programas de RS totales existentes}} \times 100$			

	Distribución de los Programas de RS	Programas de RS para el medio ambiente X 100 Programas de RS para la comunidad X 100 Programas de RS para los proveedores X 100	Porcentaje (%)	
Comportamiento Ético	Contratos Cancelados	<u>Contratos cancelados por problemas éticos</u> X 100 Contratos cancelados Totales	Porcentaje (%)	0
	Violaciones del Comportamiento Ético	<u>Informes sobre violación de comport. Ético</u> X 100 Informes totales de gestión	Porcentaje (%)	0
	Conocimientos de las Normas Éticas	<u>Nº de rab. con conoc. de las normas éticas</u> X 100 Nº total de trabajadores	Porcentaje (%)	90 - 100
Respeto por los Intereses de las partes Interesadas	Análisis de los proveedores	<u>Proveedores analizados</u> X 100 Proveedores Totales	Porcentaje (%)	80 - 100
	Solución de los problemas a la comunidad	<u>Problemas solucionados a la comunidad</u> X 100 Problemas de la comunidad	Porcentaje (%)	60 - 100
	Demandas de los Clientes	<u>Demandas realizadas por los clientes</u> X 100 Demandas Totales	Porcentaje (%)	0 - 10



Fuente: Alvarez, Jaramillo y Rivero (2011).

B) Derechos Humanos: Posee las siguientes categorías que se muestran de igual manera en el cuadro N° 29.

Discriminación a Grupos Vulnerables: Esta categoría muestra el nivel de participación e inclusión que posee la empresa para los grupos vulnerables en la sociedad. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:

- **Sexo:** Muestra la proporción de mujeres existente en la nomina.
- **Personas con Discapacidad:** Muestra la proporción de personas con discapacidad existente en la nomina.
- **Edad:** Muestra la proporción de personas de acuerdo a su edad existente en la nomina. Dividiendo las edades en varios rangos.
- **Cargos Gerenciales:** Muestra la proporción de mujeres que ocupan cargos gerenciales en comparación con los totalidad de cargos gerenciales existentes.

Cuadro 29

		Indicadores de Gestión para el aspecto: Derechos Humanos				
Categoría	Indicador	Formula	Unidad	Rango Aceptable		
Discriminación a Grupos Vulnerables	Sexo	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores femeninos}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de trabajadores}} \times 100$	Porcentaje (%)	30 - 40		
	Personas con discapacidad	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores con discapacidad}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de trabajadores}} \times 100$	Porcentaje (%)	1 - 5		
	Edad	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores mayores de 45 años}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de trabajadores}} \times 100$ $\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores entre 30 y 45 años}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de trabajadores}} \times 100$ $\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores entre 20 y 30 años}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de trabajadores}} \times 100$ $\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores menores de 20 años}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de trabajadores}} \times 100$	Porcentaje (%)			
	Cargos gerenciales	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de trab. femeninos en cargos gerenciales}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de cargos gerenciales}} \times 100$	Porcentaje (%)	20 - 30		

Fuente: Alvarez, Jaramillo y Rivero (2011).

C) Prácticas Laborales: Posee las siguientes categorías que se muestran de igual manera en el cuadro N° 30:

Condiciones Laborales y Protección Social: Las condiciones de trabajo afectan considerablemente la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como su desarrollo económico y social. Debería darse una consideración justa y apropiada a la calidad de las condiciones de trabajo. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:

- **Realización del Personal:** Con este indicador se medirá el grado de satisfacción de los trabajadores en función a las actividades asignadas.
- **Satisfacción Económica:** Este indicador mide la satisfacción de los trabajadores por los beneficios económicos percibidos por las actividades realizadas.
- **Horas Extras:** Mide el número de horas extras laboradas en un periodo de tiempo, para determinar la posible explotación del personal.

Dialogo Social: Esta categoría incluye todo tipo de negociación, consulta o intercambio de información entre representantes de la empresa y los trabajadores, sobre temas de interés común relativas a problemas económicos y sociales. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:

- **Días Perdidos por Acción Sindical:** Este indicador muestra la magnitud de los conflictos sindicales que se presenten, al comparar el grado que representa la pérdida de esos días de conflictos en comparación con la totalidad de los días productivos.

- **Reuniones Sindicales:** Muestra cuantas reuniones establece la empresa para discutir con los trabajadores sobre asuntos sindicales.
- **Contrato Colectivo:** Muestra el nivel de discusión y aprobación por parte de la empresa de las peticiones realizadas por los trabajadores en cuanto a sus beneficios laborales.
- **Reclamos del Sindicato:** Muestra los reclamos del sindicato por día, sin que estos reclamos paralicen las operaciones de la empresa.

Salud y Seguridad en el Trabajo: La salud y seguridad en el trabajo implica promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y prevenir daños en la salud provocados por las condiciones laborales. También se refiere al a protección de los trabajadores frente a riesgos para la salud y a la adaptación del ambiente de trabajo. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:

- **Salud:** Muestra la proporción de gastos que destina la empresa para la salud de sus trabajadores.
- **Dotación de Equipos de Seguridad:** Se identifica la relación existente entre la cobertura de requisiciones de insumos de seguridad y las requisiciones como tal.
- **Frecuencia de Uso del Servicio Medico:** Muestra el grado en que los trabajadores se ven en la obligación de utilizar el servicio médico a causa de alguna lesión.

- **Efectividad en la Atención Médica:** Demuestra cuando los insumos médicos que posee la empresa cubren los accidentes menores que se presentan en las operaciones de la empresa.
- **Ausentismo por Enfermedad:** Mide el grado de disminución de la actividad productiva debido a enfermedades que afectan a los trabajadores que impiden su capacidad de laborar.
- **Mantenimiento:** Mide el grado en que se realizan acciones de mantenimiento a los equipos y maquinarias en un periodo determinado.

Desarrollo de Capital Humano: Esta categoría consiste en proporcionar a todos los trabajadores, en todas las etapas de su experiencia laboral, acceso al desarrollo de habilidades, capacitación y aprendizaje profesional y oportunidades para la promoción profesional, de manera equitativa y no discriminatoria. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:

- **Capacitación del Personal:** Este indicador se aplicará para conocer la participación de los trabajadores en talleres o seminarios de actualización efectuados o patrocinados por la empresa.
- **Motivación del Personal:** Con este indicador se espera que la unidad determine la habilidad que tienen los líderes para que los trabajadores cumplan con las labores asignadas.
- **Aprendizaje Organizacional:** Mide el grado de aplicación de conocimiento desarrollado en la empresa para efectuar cambios positivos en ella.

- **Horas de Entrenamiento:** Muestra cuantas horas de entrenamiento recibe cada trabajador durante un periodo determinado.
- **Gasto en Desarrollo Profesional y Educativo:** Demuestra cuanto de los gastos operativos están destinados al desarrollo profesional de los trabajadores.

Cuadro 30

Indicadores de Gestión para el aspecto: Prácticas Laborales		Rango Aceptable	
Categoría	Indicador	Formula	Unidad
PEPSICO ALIMENTOS S.C.A.	Realización del Personal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores satisfechos con sus labores}}{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores}} \times 100$	Porcentaje (%)
	Satisfacción Económica	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trab. conformes con los benef. econ. percibidos}}{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores}} \times 100$	Porcentaje (%)
	Horas Extras	$\frac{\text{Horas extras por trabajador}}{\text{Días laborados}}$	Horas por día (h/ día)
	Días perdidos por acción sindical	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de días perdidos por acción sindical}}{\text{N}^\circ \text{ de días laborables}} \times 100$	Porcentaje (%)
Dialogo Social	Reuniones Sindicales	$\frac{\text{Reuniones para discutir asuntos sindicales}}{\text{Reuniones totales}} \times 100$	Porcentaje (%)
	Contrato colectivo	$\frac{\text{Clausulas discutidas y aprobadas}}{\text{Clausulas totales del contrato}} \times 100$	Porcentaje (%)
	Reclamos del sindicato	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de días laborables}}{\text{Reclamos efectuados por el sindicato}}$	Días/Reclamo (días / reclam)
	Salud	$\frac{\text{Gastos de prevención de salud}}{\text{Gastos operativos totales}} \times 100$	Porcentaje (%)
	Dotación de equipos de seguridad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de compras de equipos de seguridad}}{\text{N}^\circ \text{ de requisiciones}} \times 100$	Porcentaje (%)

Salud y Seguridad en el Trabajo	Frecuencia de uso del servicio médico	Σ de casos atendidos por servicio médico X 100 30 días	Porcentaje (%)	3 - 10
	Efectividad en la atención médica	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de casos atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ de casos suscitados}} \times 100$	Porcentaje (%)	80 - 100
	Ausentismo por enfermedad	$\frac{\text{Días laborables ausentes por enfermedad}}{\text{Días laborables}} \times 100$	Porcentaje (%)	5 - 15
	Mantenimiento	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de maquinaria en mantenimiento}}{\text{Maquinaria total}} \times 100$	Porcentaje (%)	40 - 60
	Capacitación del personal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores participantes en talleres}}{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores}} \times 100$	Porcentaje (%)	50 - 70
Desarrollo de Capital Humano	Motivación del personal	$\frac{\text{Acciones estimulantes efectuadas por la gerencia}}{\text{Acciones estimulantes esperadas por los trab.}} \times 100$	Porcentaje (%)	50 - 70
	Aprendizaje Organizacional	$\frac{\text{Conocimientos desarrollados por área}}{\text{Cambios percibidos por área}} \times 100$	Porcentaje (%)	50 - 70
	Horas de entrenamiento	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de horas de entrenamiento}}{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores}}$	Horas por trabajador	
	Gasto en desarrollo profesional y educativo	$\frac{\text{Gastos en desarrollo y educación}}{\text{Gastos operativos totales}} \times 100$	Porcentaje (%)	

Fuente: Alvarez, Jaramillo y Rivero (2011).

D) Medio Ambiente: Posee las siguientes categorías que se muestran de igual manera en el cuadro N° 31:

Prevención de la Contaminación: Esta categoría expresa que una organización debe mejorar su desempeño ambiental, a través de la prevención de la contaminación, incluidas las emisiones a la atmósfera, vertidos al agua, generación de residuos sólidos o líquidos, contaminación de terrenos y suelos, uso y eliminación de productos químicos tóxicos y peligrosos y ruido generados por sus actividades, productos o servicios. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:

- **Gasto en Programas Ambientales:** Demuestra cuanto de los gastos operativos están destinados al desarrollo de programas para la mejora del medio ambiente.
- **Uso de Materia Prima Contaminante:** Muestra el nivel de materia prima que posee altos índices contaminantes y que son utilizados para la elaboración de los productos de la empresa.
- **Residuos Sólidos Producidos:** Muestra la cantidad de residuos sólidos contaminantes que genera la empresa en un periodo determinado.
- **Incidentes por Violación a las Normas de Protección Ambiental:** Muestra cuantos incidentes se han producido por incumplimiento de las normas ambientales establecidas y su relevancia en comparación con los incidentes totales producidos.

Uso Sostenible de los Recursos: Para asegurar la disponibilidad de los recursos en el futuro, es necesario cambiar los patrones y volúmenes de consumo actuales y las


necesidades de producción actuales para que puedan estar dentro de la capacidad de absorción del planeta Tierra. El uso sostenible de un recurso significa que se utiliza en una proporción menor o igual que su tasa de renovación natural. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:

- **Consumo de Energía:** Muestra los índices de consumo de energía eléctrica por día en un tiempo determinado, para compararlo con el consumo óptimo establecido y efectuar correcciones.
- **Consumo de Combustible Fósiles:** Muestra los índices de consumo de energía proveniente de recursos naturales no renovables, como lo son la gasolina, los aceites combustibles y el gas, por día en un tiempo determinado, para compararlo con el consumo óptimo establecido y efectuar correcciones.
- **Consumo de Agua:** Muestra los índices de consumo de agua por día en un tiempo determinado, para compararlo con el consumo óptimo establecido y efectuar correcciones.
- **Reciclaje:** Muestra la cantidad de materia prima que la empresa recicla por día y cuanto de ese reciclaje es utilizado para la elaboración de sus productos.

Protección y Recuperación de los Hábitats Naturales: Una organización puede llegar a ser más socialmente responsable actuando para proteger el medio ambiente. recupera hábitats naturales y diversas funciones y servicios que proporcionan los ecosistemas. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:

- **Programas de Recuperación de Hábitats Naturales:** Muestra la proporción que la empresa posee de los programas ambientales en relación a la cantidad destinada a la recuperación de hábitats naturales.
- **Hábitats Recuperados:** Muestra la efectividad de los programas de recuperación de hábitats naturales.
- **Gastos de Recuperación de Hábitats:** Expresa la cantidad de gastos destinados a la recuperación de hábitats naturales.

Cuadro 31

Indicadores de Gestión para el aspecto: Medio Ambiente				
Categoría	Indicador	Formula	Unidad	Rango Acceptable
Previsión de la contaminación	Gasto en programas ambientales	$\frac{\text{Gasto en programas ambientales}}{\text{Gastos operativos totales}} \times 100$	Porcentaje (%)	
	Uso de materia prima contaminante	$\frac{\text{Materia prima contaminante usada}}{\text{Materia prima total utilizada}} \times 100$	Porcentaje (%)	20 -30
	Residuos sólidos producidos	$\frac{\text{Residuos sólidos producidos}}{\text{Días laborados}}$	Residuos sólidos por día	
	Incidentes por violación a las normas de protección	$\frac{\text{Incidentes por violación a normas ambientales}}{\text{Incidentes totales}} \times 100$	Porcentaje (%)	0 - 10
	Consumo de energía	$\frac{\text{Energía Eléctrica consumida}}{\text{Días laborados}}$	Kilowatts por día (Kwh/día)	
	Consumo de combustible fósiles	$\frac{\text{Litros de gasolina consumida}}{\text{Días laborados}}$ $\frac{\text{Aceite combustible consumido}}{\text{Días laborados}}$	L/día Ton/día	

Uso Sostenible de los Recursos		<u>Gas combustible consumido</u> Días laborados	M ³ /día		
	Consumo de agua	<u>Litros de agua consumida</u> Días laborados	L/día		
Protección y Recuperación de los Hábitats Naturales	Reciclaje	<u>Materia prima reciclada</u> Días laborados	Kg/día		
		<u>Materia prima reciclada utilizada X 100</u> <u>Materia prima total utilizada</u>	Porcentaje	40 - 60	
	Programas de recuperación de hábitats naturales	<u>Nº de programas de recuperación de hábitats X 100</u> <u>Nº total de programas ambientales</u>	Porcentaje (%)		30 - 40
		<u>Extensión de hábitat recuperado X 100</u> <u>Hábitat total a recuperar</u>	Porcentaje (%)		40 - 60
Gastos de recuperación de hábitats	<u>Gastos de recuperación X 100</u> Gastos operativos totales	Porcentaje (%)			

Fuente: Alvarez, Jaramillo y Rivero (2011).

E) Consumidores: Posee las siguientes categorías que se muestran de igual manera en el cuadro N° 32:

Protección de Salud y Seguridad de los Consumidores: Esta categoría implica proporcionar a los clientes productos y servicios que sean seguros y que no conlleven un riesgo inaceptable de daño cuando se usen o consuman en la forma indicada o establecida, o cuando se usen incorrectamente una manera razonablemente previsible. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:

- **Sustancias Químicas Dañinas:** Este indicador se utiliza para establecer las cantidades de sustancias químicas, utilizadas en la elaboración de los productos, que puedan causar daños a quienes lo consuman o utilicen.
- **Gastos de Evaluación de Calidad:** Indica la cantidad de recursos destinados para el desarrollo de los procesos de control de calidad de los productos elaborados.
- **Campañas Informativas de Salud:** Este indicador expresa cuantos programas destinados a los consumidores están propuestos como campañas de salud para solventar necesidades medicas de los clientes.


Consumo Sostenible: Esta categoría se refiere al consumo de productos y recursos a tasas coherentes con el desarrollo sostenible. Las organizaciones deben promover la educación necesaria para informar a los consumidores sobre los impactos que las elecciones de su estilo de vida tienen en su bienestar y en el medio ambiente. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:

- **Reciclaje:** Expresa la cuantos de los productos comercializados por la empresa son actos para el reciclaje.
- **Campañas sobre la Correcta Utilización del Producto:** Este indicador muestra la proporción de programas hacia los consumidores destinada a impartir información sobre la correcta utilización de los productos comercializados en bien de los consumidores y el medio ambiente.

Servicios de Atención al Cliente, Apoyo y Resolución de Quejas: Esta categoría se refiere a los mecanismos que una organización usa para abordar las necesidades de los consumidores después que los productos y servicios hayan sido comprados o entregados. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:

- **Reclamos:** Este indicador expresa la magnitud de los reclamos recibidos por parte de los clientes en relación a la cantidad de llamadas efectuadas.
- **Llamadas Atendidas:** Muestra la labor efectuada por la unidad de servicio al cliente, al indicar la cantidad de llamadas recibidas por día en un tiempo determinado.
- **Tiempo de Espera para ser Atendido:** Con este indicador se medirá si existen diferencias significativas en cuanto al tiempo utilizado para prestar el servicio y el tiempo requerido para ello.
- **Atención Recibida:** Con este indicador se mide la capacidad que tiene el personal de la empresa para transmitir la información que manejan.

Cuadro 32

PEPSICO ALIMENTOS S.C.A.		Indicadores de Gestión para el aspecto: Consumidores			
Categoría	Indicador	Formula	Unidad	Rango Aceptable	
Protección de Salud y Seguridad de los Consumidores	Sustancias químicas dañinas	$\frac{\text{Sustancias químicas dañinas usadas}}{\text{Sustancias químicas totales}} \times 100$	Porcentaje (%)	20 - 30	
	Gastos de evaluación de calidad	$\frac{\text{Gastos de evaluación de calidad}}{\text{Gastos operativos totales}} \times 100$	Porcentaje (%)		
	Campañas informativas	$\frac{\text{Campañas de información de salud efectuadas}}{\text{Programas de RS para los consumidores}} \times 100$	Porcentaje (%)	20 - 30	
Consumo sostenible	Reciclaje	$\frac{\text{Cantidad de productos aptos para el reciclaje}}{\text{Cantidad de productos totales producidos}} \times 100$	Porcentaje (%)	50 - 70	
	Campañas sobre la correcta utilización del producto	$\frac{\text{Campañas de inf. de product. efectuadas}}{\text{Programas de RS para los consumidores}} \times 100$	Porcentaje (%)	20 - 30	
	Reclamos	$\frac{\text{Reclamos de consumidores}}{\text{Nº de llamadas atendidas}} \times 100$	Porcentaje (%)	10 - 20	

Servicios de Atención al Cliente, Apoyo y Resolución de Quejas	Llamadas atendidas	$\frac{\Sigma \text{Llamadas atendidas}}{\text{Días laborados}}$	Llamadas (llam/día)	
	Tiempo de espera para ser atendido	$\frac{\text{Promedio de tiempo de espera}}{\text{Promedio de tiempo mínimo de espera}} \times 100$	Porcentaje (%)	80 - 100
	Atención recibida	$\frac{\text{Suficiencia de la información suministrada}}{\text{Información manejada por el personal}} \times 100$	Porcentaje (%)	70 - 100

Fuente: Alvarez, Jaramillo y Rivero (2011).

F) Comunidad: Posee las siguientes categorías que se muestran de igual manera en el cuadro N° 33:

Participación Activa con la Comunidad: La participación activa de la comunidad es la ayuda proactiva de una organización a la comunidad. Su objetivo es prevenir y resolver problemas, fomentando asociaciones con organizaciones locales y partes interesadas, y aspirando a ser un buen ciudadano organizacional de la comunidad. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:

- **Conocimiento de la Comunidad:** Con este indicador se pretende medir el conocimiento que posee la empresa de cómo está conformada la comunidad que lo rodea.
- **Reuniones con la Comunidad:** Proporciona información sobre cantidad de reuniones que la empresa destina para integrarse con la comunidad y conocer sus problemas.
- **Relación con Asociaciones Locales:** Muestra la relación existente de la empresa con las asociaciones sociales o comerciales originarias de la comunidad.
- **Participación de los Trabajadores:** Muestra el grado de compromiso que poseen los trabajadores con las comunidades aledañas a la organización.

Educación, Cultura, Deportes y Salud: Esta categoría constituye la base del desarrollo social y económico de la comunidad, son parte de su identidad. La preservación y promoción de una cultura, educación, deporte y salud, compatibles

con el respeto a los derechos humanos tienen un impacto positivo sobre la cohesión social y el desarrollo. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:

- **Gastos:** Este indicador muestra información de la cantidad de erogaciones que realiza la empresa destinada a la promoción de eventos culturales, deportivos, educativos y de salud, en pro de la comunidad.
- **Programas:** Este indicador muestra la distribución de los programas comunitarios entre los aspectos antes mencionados, como lo son eventos culturales, deportivos, educativos y de salud.
- **Horas en Programas:** Muestra la cantidad de horas de instrucción o recreación que recibe cada miembro de la comunidad participante en los eventos.

Creación de Empleo y Desarrollo de Habilidades: Esta categoría expresa el deber de las organizaciones en contribuir a la reducción de la pobreza y a promover el desarrollo económico y social, a través de la creación de empleos. Los investigadores se plantean los siguientes indicadores:



- **Empleos Creados:** Este indicador mide la contribución aportada por la empresa en cuanto a la creación de nuevos empleos.
- **Programas de Desarrollo de Habilidades para las Comunidades:** Este indicador muestra el aporte realizado por la empresa para desarrollar habilidades entre los miembros de la comunidad, para prepararlos para los retos laborales actuales.

- **Pasantes y Aprendices:** Muestra la oportunidad que ofrece la empresa de contribuir con el desarrollo profesional de jóvenes estudiantes.

Inversión Social: Esta categoría aparece cuando las organizaciones invierten sus recursos en infraestructura y otros programas orientados a mejorar aspectos sociales de la vida en comunidad. Los investigadores se plantea el siguiente indicador:

- **Donaciones:** Muestra la cantidad de recursos que la empresa otorga a las comunidades; ya sea en dinero, productos de su elaboración o especies, que contribuyan al desarrollo de la comunidad.

Cuadro 33

Indicadores de Gestión para el aspecto: Comunidad					
Categoría	Indicador	Formula	Unidad	Rango Aceptable	
 Participación activa con la comunidad	Conocimiento de la comunidad	$\frac{\text{Niños en la comunidad}}{\text{Comunidad total}} \times 100$	Porcentaje (%)		
		$\frac{\text{Ancianos en la comunidad}}{\text{Comunidad total}} \times 100$			
	Reuniones con la comunidad	$\frac{\text{Indigenas en la comunidad}}{\text{Comunidad total}} \times 100$	Porcentaje (%)	20 - 30	
		$\frac{\text{Reuniones con la comunidad}}{\text{Reuniones totales de la organización}} \times 100$			
	Relación con asociaciones locales	$\frac{\text{Asociaciones locales relacionadas}}{\text{Asociaciones locales existentes}} \times 100$	Porcentaje	50 - 80	
		$\frac{\text{Nº de trab. participantes de las activ. Comunit.}}{\text{Nº de trabajadores totales}} \times 100$			
			$\frac{\text{Gastos de educación hacia las comunidades}}{\text{Gastos operativos totales}} \times 100$	Porcentaje (%)	70 - 100
			$\frac{\text{Gastos de cultura hacia las comunidades}}{\text{Gastos operativos totales}} \times 100$		

Educación, Cultura, Deportes y Salud	Gastos	<u>Gastos de deporte hacia las comunidades X 100</u> <u>Gastos operativos totales</u> <u>Gastos de salud hacia las comunidades X 100</u> <u>Gastos operativos totales</u>		
	Programas	<u>Programas educativos hacia las comunidades X 100</u> <u>Programas comunitarios totales</u> <u>Programas culturales hacia las comunidades X 100</u> <u>Programas comunitarios totales</u> <u>Programas deportivos hacia las comunidades X 100</u> <u>Programas comunitarios totales</u> <u>Programas de salud hacia las comunidades X 100</u> <u>Programas comunitarios totales</u>	Porcentaje (%)	20 - 30
	Horas en programas	<u>Horas en programas educativos</u> <u>Nº de participantes en los programas</u> <u>Horas en programas culturales</u> <u>Nº de participantes en los programas</u> <u>Horas en programas deportivos</u> <u>Nº de participantes en los programas</u> <u>Horas en programas de salud</u> <u>Nº de participantes en los programas</u>	Horas por persona (hrs/persn)	

Creación de	Empleos creados	$\frac{\text{Empleos creados}}{\text{Empleos existentes}} \times 100$	Porcentaje (%)	
	Programas de desarrollo de habilidades para las	$\frac{\text{Prog. de desarrollo de habilidades efectuados}}{\text{Programas comunitarios totales}} \times 100$	Porcentaje (%)	10 - 20
	Pasantes y aprendices	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pasantes y aprendices}}{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores}} \times 100$	Porcentaje (%)	5 - 10
Inversión Social	Donaciones	$\frac{\text{Donaciones totales}}{\text{Gastos Operativos Totales}} \times 100$	Porcentaje (%)	
		$\frac{\text{Donaciones en productos}}{\text{Donaciones Totales}} \times 100$		
		$\frac{\text{Donaciones en dinero}}{\text{Donaciones Totales}} \times 100$		
		$\frac{\text{Donaciones en especie}}{\text{Gastos Operativos Totales}} \times 100$		

Fuente: Alvarez, Jaramillo y Rivero (2011).

Fase III. Evaluación y Análisis de Información

Al obtenerse la información de los indicadores, el responsable deberá transmitir un informe de estado por cada uno de las categorías evaluadas, exponiendo los factores débiles y fuertes, los eventos relacionados, las acciones emprendidas, así como cualquier otra información, cerrando con un informe cualitativo general para la situación del periodo medido; todo ello partiendo del análisis de cada uno de los resultados y de los componentes de las fórmulas.

En tal sentido, debido a la existencia de un departamento de Responsabilidad Social Empresarial en PepsiCo Alimentos, S. C. A., el equipo de trabajo que lo conforma, serán los responsables de alimentar y mantener los indicadores propuestos. Así mismo, el Coordinador de Responsabilidad Social Empresarial como administrador del departamento, deberá planificar, controlar y coordinar la forma en que se transmitirá el sistema de indicadores al personal que labora en las diferentes áreas de la empresa, tanto administrativas como de producción, además de establecer el periodo de ejecución con respecto al alcance de sus objetivos.

En relación a lo anterior, se puede realizar un control de todas las actividades efectuando una revisión mensual de los indicadores, para visualizar el correcto cumplimiento y funcionamiento de la propuesta y así prever o corregir cualquier desviación que se genere con respecto a los objetivos planteados. Además, de acuerdo con los datos obtenidos mensualmente, es importante realizar una publicación trimestral de las metas y objetivos alcanzados por el departamento de Responsabilidad Social Empresarial por medio de un informe de gestión, que puede ser enviado vía correo electrónico para que llegue a todos los empleados y publicaciones en carteleras para que sea de conocimiento del personal obrero. El generar trimestralmente informes de gestión en base a los indicadores propuesto para el conocimiento de todo el personal, podrá además de generar un mayor

entendimiento sobre la importancia que tiene la responsabilidad social para la empresa, el generar una mayor motivación para que cada una de las personas que conforman la organización, no solo en Planta Santa Cruz si no en toda Venezuela, tengan el impulso de participar y contribuir en el logro de los objetivos.

De esta manera, el departamento de Responsabilidad Social Empresarial deberá elaborar un cronograma de actividades, identificando cada uno de los programas sociales desarrollados, además del aspecto fundamental que involucra así como su respectiva categoría, el área de la empresa o comunidad a la que está dirigida y las fechas destinadas para ejecutar las actividades. El Cronograma de actividades permitirá llevar un control sobre todos los programas desarrollados o por desarrollar y también al incluir el cronograma de actividades en el informe de gestión trimestral, permitirá que el personal pueda unirse y participar de acuerdo a su disponibilidad en todas aquellas actividades emprendidas por el departamento.

Factibilidad de la Propuesta

La implementación del sistema de indicadores de gestión anteriormente planteados, depende de la viabilidad de los aspectos técnicos, operativos, económicos y psicosociales, que permiten comparar que la ejecución dará los resultados esperados. A continuación se reseñan cada uno de estos aspectos:

Factibilidad Técnica

Desde el punto de vista técnico, la propuesta es factible porque la empresa cuenta con el personal administrativo capacitado para coordinar y aplicar los indicadores. Además tendrá la capacidad para proponer los cambios y actualizaciones a favor del mejoramiento continuo de la responsabilidad social.

Factibilidad Operativa

La puesta en marcha del sistema propuesto es una alternativa viable, porque cuenta con los insumos básicos para el vaciado de la información e igualmente posee la capacidad de adquirir equipos y herramientas que agilicen el procesamiento de los datos.

Factibilidad Económica

La ejecución de la propuesta es factible desde el punto de vista económico, porque la empresa generalmente adquiere materiales de oficina y cuenta con equipos computarizados para sus operaciones tradicionales, por lo tanto ya posee presupuesto asignado para este tipo de insumos necesarios para la implementación de la propuesta.

Factibilidad Psicosocial

Esta propuesta es viable desde el punto de vista de la Gerencia General de Planta de Santa Cruz, ya que se contó con el apoyo para implementar las encuestas al personal, mostrando interés en conocer la apreciación del personal sobre los aspectos sociales estudiados; lo que demuestra la intención de mejorar e impulsar los programas de responsabilidad social en la planta.

Lamentablemente, la propuesta no cuenta con el apoyo de la coordinación encargada de responsabilidad social en la empresa, por el hecho de poseer su propia guía para llevar a cabo la responsabilidad social en base a las promesas mundiales de PepsiCo, llamada “Desempeño con Propósito”. Dicha guía, les brinda la información suficiente para su control y no se encuentran interesados en apoyarse con la Norma ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social, para ejecutar sus actividades.

En definitiva, los aspectos descritos revelan que aunque la empresa posee todos los recursos necesarios para la implementación de la propuesta, la misma aparentemente no será tomada en cuenta de manera inmediata por el departamento de Responsabilidad Social Empresarial.

Sin embargo, debido a la aceptación y receptividad de la propuesta por parte de la Gerencia General de la planta, se puede considerar factible, ya que la misma está abierta a cualquier tipo de recomendación que le permita mejorar sus procesos y procedimientos en cuanto a responsabilidad social, considerando que el presente trabajo de grado es de suma importancia y relevancia para ser implementado en la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., específicamente a su Planta ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz estado Aragua.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Los indicadores de gestión, son herramientas útiles para determinar el éxito de un proyecto. De allí radica la importancia de contar con unos indicadores que midan el desempeño y gestión de todo tipo de programas emprendidos, permitiendo detectar a tiempo cualquier desviación de los objetivos, con el fin de encontrar soluciones pertinentes para alcanzar resultados satisfactorios.

Los indicadores de gestión al poseer gran importancia, pueden ser utilizados para medir, evaluar, planificar y controlar todos los programas sociales emprendidos por las organizaciones, teniendo como objetivo el minimizar el impacto generado por las decisiones tomadas que influyen sobre las partes interesadas o stakeholders.

En tal sentido, el desarrollar indicadores de gestión basados en la Norma ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social, proporciona a las organizaciones de todo tipo, una herramienta que facilita la interpretación de los resultados de su gestión social.

Por esta razón, se propuso a la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., una valiosa herramienta que puede servir como base para mejorar e impulsar las acciones sociales en su planta ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz estado Aragua. Los indicadores contribuirán con la mejora continua de los programas de responsabilidad social implementados por la organización, además de apoyar en el crecimiento sostenido y aportar un complemento para el instrumento que utilizan como guía de implementación de Responsabilidad Social extraídas de las promesas de PepsiCo denominado “Desempeño con Propósito”.

Cabe destacar, que la principal debilidad que posee la empresa es la transmisión de información sobre los programas de responsabilidad social a todos sus trabajadores, evidenciándose principalmente en la poca información que maneja el personal obrero sobre los programas existente, debido a que no cuentan con un computador con acceso a los correos electrónicos corporativos, medio de transmisión que utiliza la empresa para informar sobre los programas sociales, a los cuales sólo tienen acceso los empleados.

No obstante, a pesar de existir esa debilidad comunicacional, la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., presenta condiciones favorables para la implantación de la propuesta debido a que sus productos son líderes en el mercado de los pasapalos tipo Snacks en Venezuela. El contar con esa gran aceptación por el público venezolano, generalmente niños y adolescentes, representa un gran reto para la organización el ofrecer productos que satisfagan las necesidades y que proporcionen una vida saludable para todos sus clientes.

A pesar de contar con condiciones favorables para la implementación de la propuesta, existe poco interés por parte del departamento de Responsabilidad Social Empresarial, sobre el presente trabajo de grado debido a que cuentan con su propia guía que rige las actividades emprendidas sobre los programas sociales. Existiendo barreras para impulsar los indicadores de gestión basados en la Norma ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social, en la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A.

Sin embargo, los indicadores propuestos debido a la aceptación e interés por parte de la Gerencia General de Planta Santa Cruz, se puede concluir que aunque no será tomada en cuenta de forma inmediata, la misma es factible y útil para ser propuesta a la alta gerencia mencionada, la cual se encuentra receptiva a las recomendaciones y evaluación de los indicadores de gestión.

Así mismo, el presente trabajo de grado es de gran utilidad para cualquier organización en el país, que se encuentre comenzando a impulsar la Responsabilidad Social. En tal sentido, la propuesta podrá ofrecer herramientas útiles para que todo tipo de organización pueda conocer los impactos de sus decisiones sobre todas las partes interesadas.

En general, el conjunto de indicadores propuestos en este trabajo de grado, posee la capacidad de ser aplicados en todo tipo de organización, indiferentemente de su naturaleza o tamaño organizacional. Especialmente puede ser impulsado por todo tipo de Pymes que quieran desarrollar y mejorar u ofrecer frente al público una imagen responsable, ética y transparente que contribuya a minimizar los impactos de sus actividades sobre la comunidad y el medioambiente.

Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal de Planta Santa Cruz, se recomienda a la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., los siguientes aspectos:

Al departamento de Responsabilidad Social Empresarial:

- Establecer medios de comunicación que faciliten el entendimiento y la importancia que tiene el implementar y colaborar en los programas de Responsabilidad Social, ya que se evidencia una desmotivación por todo el personal en participar en las actividades desarrolladas.
- Realizar campañas de información a través de las carteleras, entrega de folletos, charlas, entre otras actividades que logren fomentar la participación

del personal obrero de planta Santa Cruz, ya que de acuerdo a su actividad, no poseen computadores que faciliten la recepción de la información.

- Desarrollar cronogramas de actividades con todos los programas de responsabilidad social, que permitan contribuir en generar una mayor participación del personal de planta Santa Cruz, al conocer las actividades y las fechas de ejecución.
- Implementar sistemas de comunicación donde se tomen en cuenta las ideas y necesidades del personal. Permitiendo que el departamento sea más receptivo y flexible ante los cambios en función de las necesidades actuales y reales de todas las partes interesadas.

A la Gerencia General de PepsiCo Alimentos, S. C. A., Venezuela:

- Ampliar la cantidad del personal dentro del departamento de Responsabilidad Social Empresarial, debido a la magnitud que representa la empresa dentro del país, para crear un equipo de trabajo que pueda atender no solo a los tres mil trabajadores que pertenecen a PepsiCo Alimentos en Venezuela, sino a todas las comunidades que se encuentren cerca de sus actividades productivas, además de poder emprender acciones que minimicen cualquier impacto desfavorable que pueda generar la empresa en el medioambiente. Además de contar con una persona perteneciente a dicho departamento dentro de Planta Santa Cruz, quien podrá recoger, impulsar, coordinar y administrar directamente todos los programas que se ejecuten en la planta.

A la Gerencia General de PepsiCo Alimentos, S. C. A., Planta Santa Cruz:

- Programar diversas capacitaciones a su personal, para ayudar en el crecimiento técnico, profesional y personal de todos los trabajadores que conforman la planta.
- Desarrollar talleres donde las personas aprendan a diseñar y crear programas de Responsabilidad Social y en función de eso, crear sistemas donde cualquier personas indiferentemente de la nómina a la que pertenezca, pueda aportar sus ideas y que estas pueden ser tomadas en cuenta para ser impulsadas dentro de la empresa o en las comunidades adyacentes a la planta

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2007). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México. Editorial Trillas.
- Arismendi, E; González, G. y Velásquez, Y. (2007). *Aproximación a la aplicación del Balance Social como herramienta evaluadora de la Responsabilidad Social a lo interno. Caso: Universidad de Carabobo, FACES Campus La Morita*. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública no Publicado. Universidad de Carabobo. Núcleo Aragua: La Morita, Venezuela.
- Balestrini, M. (2005). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Benain, H; Ramírez, L. y Roldan, K. (2008). *Diseño de Indicadores de Gestión basados en el Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) para mejorar la calidad del servicio de la Biblioteca Germán Yanes Artahona de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Núcleo Aragua*. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública y Administración Comercial no Publicado. Universidad de Carabobo. Núcleo Aragua: La Morita, Venezuela.
- Bisquerra, A. (2009). *Métodos de Investigación Educativa*. Barcelona, España: CEAC.
- Bravo, S. (1999). *Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Cañaveral, D; Hidalgo, M. y Lovera, B. (2011). *Programa de Responsabilidad Social para la Gestión Ambiental de la Industria Venezolana de Colchones, C. A. (INVECOL), Ubicada en Barquisimeto, Estado Lara*. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública no Publicado. Universidad de Carabobo. Núcleo Aragua: La Morita, Venezuela.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, Bélgica. Disponible en: <http://www.jussemer.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resourses/Libro%20verde.pdf> [Consulta: 2011, Febrero 2].
- Comisión Panamericana de Normas Técnicas. (2010). *ISO 26000 – Responsabilidad Social*. Disponible en: <http://www.copant.org/documents/18/18669/ISO+26000++Responsabilidad+Social> [Consulta: 2011, Febrero 1]

- Corporación Andina de Fomento (1999). *Indicadores en la Empresa. ¿Cómo evaluar el desempeño de la gestión empresarial? Calidad Empresaria*. Edición N° 15, 22-30.
- Cox, J. (2001). *Indicadores de Responsabilidad Social Corporativa*. Disponible en: <http://www.accionrse.cl/app01/home/indicadores.html> [Consulta: 2011, Febrero 2].
- Diccionario El Pequeño Larousse Ilustrado. (2001). (1era edición del siglo) Ed. Larousse Venezuela, C.A. Caracas.
- Escalona, O. (2009). *Diseño de un Sistema de Control y Seguimiento de Gestión Basado en Indicadores para el Área Administrativa del Programa Social Misión Barrio Adentro de la Fundación Proyecto País del Estado Yaracuy*. Trabajo de Especialización para optar al título de Especialista en Contaduría, Mención: Auditoría. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Barquisimeto, Estado Lara. Venezuela.
- Guédez, Víctor. (2006) compilador del libro, *Responsabilidad Social Empresarial: Visiones complementarias hacia un modelo social*. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/35227595/RSE-Visiones-Complementarias-Hacia-un-Modelaje-Social>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación*. (4ª Ed). México: Mc Graw Hill Interamericana, S. A.
- Humbría, M. (2008). *Diseño de un sistema de Indicadores de Gestión para el Departamento de Recursos Humanos de la UCLA*. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Barquisimeto, Estado Lara. Venezuela.
- Indriago, Luís Francisco. (2011). *PepsiCo, Responsable por Nuestro Mundo*. Entrevista realizada a Carmen Mesa, Directora de Asuntos Corporativos de PepsiCo en Venezuela. Disponible en: http://www.bvonline.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=40:pepsico-responsable-por-nuestro-mundo-&catid=3:sin-categoria
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral (3º Ed.)*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Martínez, Horacio. (2005). *El Marco Ético de la Responsabilidad Social Empresarial*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. (1ª Ed). Bogotá, Colombia.

- Méndez, C. (2001). *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. (3ª Ed). Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana, S. A.
- Oficina Internacional del Trabajo (2007). *Informe VI: La Promoción de Empresas sostenibles*. Conferencia internacional del trabajo, 96º Reunión. Ginebra, Suiza.
- Pacheco, J., Castañeda, W. y Caicedo, C. (2004) *Indicadores Integrales de Gestión*. (1ra Edición) Colombia: Mc Graw Hill.
- Sabino, C. (2002) *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo de Venezuela, C. A.
- Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. (7º. Ed.). Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial 3R Editores.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4ª Ed). México: Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2003). *Manual de Trabajos de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDEUPEL.
- Xavier Hernández, ponencia sobre la Norma ISO 26000 (2010), **Cámara Oficial Española de Comercio e Industria del Salvador**. Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=H5QJf4qp3AO> [Consulta: 2010, Noviembre 30].
- Zapata, Oscar A. (2005) *La Aventura del Pensamiento Crítico: Herramienta para elaborar Tesis e Investigación Socioeducativa*. (1ª Ed). Editorial Pax Mexico. Libro disponible en: http://books.google.co.ve/books?id=i339_F3C1RIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

ANEXOS

ANEXO A
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

IDENTIFICACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General: Proponer indicadores de gestión basados en la norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social para la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, Estado Aragua						
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Ítems	Fuente
Diagnosticar cómo se ejecutan los programas de Responsabilidad Social en la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, estado Aragua, con relación a la Guía ISO 2600 de Responsabilidad Social.	Ejecución de los programas de Responsabilidad Social.	Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Valores y ética - Lugar de trabajo - Mercado responsable - Medio ambiente - Inversión social 	Encuesta Cuestionario	1 – 4 5 – 14 15 – 16 17 – 20 21 – 22	Trabajadores de PepsiCo Alimentos, S. C. A.
Describir los actuales programas de responsabilidad social implementados por la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., considerando la Norma ISO 26000	Programas de responsabilidad social implementados	Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Principios - Norma ISO 26000 - Indicadores de Gestión - Inversión Social - Canales de vinculación - Responsabilidad 	Entrevista Guión de entrevistas	1 2, 3 4 5, 6, 7 8	Coordinador de Responsabilidad Social de PepsiCo Alimentos, S. C. A.
Diseñar indicadores de gestión basados en la norma ISO 26000 para la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A.	Indicadores de gestión basados en la norma ISO 26000		La Propuesta			

Fuente: Alvarez, Jaramillo y Rivero (2011)

ANEXO B
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

Estimado (a) Señor (a)

Ante todo reciba un cordial saludo, la presente misiva tiene como finalidad informarle acerca de la aplicación de un instrumento de recolección de datos, para obtener toda la información necesaria para realizar el Trabajo Especial de Grado Titulado: **Indicadores de Gestión basados en la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social para la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., ubicada en la Zona Industrial de Santa Cruz, Estado Aragua**

Este instrumento fue diseñado de manera tal que permite la obtención de información, por parte de los trabajadores de la empresa PepsiCo Alimentos, S. C. A., quienes se encuentran mayormente informados con relación al tema de interés de la investigación.

Los datos e información recolectados mediante este instrumento, serán tratados con el mayor grado de confiabilidad, por lo tanto, sólo tendrá acceso a los mismos los investigadores. La validez del instrumento y los resultados obtenidos, dependerán de la veracidad con que usted responda las preguntas formuladas.

Atentamente,

Alvarez, José
Jaramillo, Carlos
Rivero, Richard

INSTRUCCIONES

- 1.) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- 2.) Marque con una X la casilla que corresponda a la opción que considere correcta.
- 3.) No borre la respuesta una vez contestada.
- 4.) Por favor no identifique la hoja, es anónimo.

Muchas gracias por la colaboración prestada.

Preguntas	Opciones		
	Si	No	No Sabe
1.- ¿Considera usted, que en la empresa existen acciones de desarrollo con las comunidades adyacentes a la organización?			
2.- ¿La empresa ofrece su apoyo de manera regular a organizaciones sin fines de lucro?			
3.- ¿La empresa maneja programas sociales?			
4.- ¿Se integra usted a estas actividades desarrolladas en su organización?			
5.- ¿Considera usted que la empresa maneja programas para la mejora de la calidad de vida de sus trabajadores?			
6.- ¿Se propicia un ambiente laboral que permite la capacitación del personal?			
7.- ¿La empresa le ha proporcionado capacitación para el desarrollo de sus labores?			
8.- ¿Tienen las personas con discapacidad oportunidad de trabajo dentro de la empresa			
9. - ¿Las mujeres poseen igualdad de oportunidades de trabajo dentro de la empresa con respecto a los hombres?			
10.- ¿Considera que la empresa se preocupa por brindar seguridad social a sus trabajadores por igual?			
11.- ¿La organización cumple con las condiciones establecidas en la contratación colectiva en cuanto a los seguros de hospitalización, cirugía y maternidad de los trabajadores?			

12.- ¿La empresa cuenta con un servicio médico interno a disposición de sus trabajadores?			
13.- ¿Considera usted que la empresa mantiene un salario justo en relación a su desempeño laboral?			
14.- ¿Considera usted que la empresa mantiene un horario justo con respecto a las actividades que se realizan?			
15.- ¿Considera usted que esta organización tiene como principal premisa la satisfacción del cliente?			
16.- ¿Considera que la organización atiende los reclamos efectuados por los clientes?			
17.- ¿Son frecuentes en la empresa las campañas con causas sociales?			
18.- ¿La empresa maneja planes operativos para el manejo de desechos urbanos alrededor de las comunidades?			
19.- ¿Considera usted que la organización realiza programas de adecuación ambiental?			
20.- ¿La empresa realiza charlas de difusión con temas alusivos al medio ambiente?			
21.- ¿Considera usted que la empresa ejecuta actividades comunitarias?			
22.- ¿Se involucra usted a las actividades comunitarias efectuadas por la empresa?			

ENTREVISTA

El siguiente instrumento consta de una serie de preguntas que se le formulará al Coordinador de Responsabilidad Social de la empresa, de manera de obtener información para la investigación. Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y es solo de uso exclusivo del presente estudio. Gracias de antemano por su valiosa colaboración.

1. ¿En la empresa se manejan los principios de Responsabilidad Social? Mencione algunos.
2. ¿Tiene usted conocimiento sobre la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social? Especifique.
3. ¿Cumple la empresa con la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social? Explique
4. ¿Existen actualmente indicadores de gestión que permitan medir el grado de cumplimiento de la Responsabilidad Social en la empresa? Mencione dichos indicadores.
5. ¿Conoce la empresa los problemas que aquejan a las comunidades adyacentes, sus trabajadores, clientes y proveedores? Mencione algunos.
6. ¿Cómo describiría usted la inversión de la organización en proyectos sociales, generación y capacitación de empleos, calidad de vida y satisfacción al cliente?
7. ¿De qué manera son administrados estos proyectos por su empresa?
8. ¿Qué tipo de canales de vinculación social utiliza la empresa con la comunidad, trabajadores, clientes y proveedores?

ANEXO C
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Tabla de Cálculo para el Coeficiente de Confiabilidad
Muestra de Empleados

ITEM	P	Q	p	q	pxq	P-Q	(P-Q) ²
1	16	8	0,67	0,33	0,22	8	64
2	11	5	0,69	0,31	0,21	6	36
3	18	11	0,62	0,38	0,24	7	49
4	13	19	0,41	0,59	0,24	-6	36
5	19	13	0,59	0,41	0,24	6	36
6	18	14	0,56	0,44	0,25	4	16
7	18	14	0,56	0,44	0,25	4	16
8	16	6	0,73	0,27	0,20	10	100
9	21	11	0,66	0,34	0,23	10	100
10	16	13	0,55	0,45	0,25	3	9
11	24	8	0,75	0,25	0,19	16	256
12	24	8	0,75	0,25	0,19	16	256
13	10	16	0,38	0,62	0,24	-6	36
14	18	14	0,56	0,44	0,25	4	16
15	24	8	0,75	0,25	0,19	16	256
16	24	8	0,75	0,25	0,19	16	256
17	19	13	0,59	0,41	0,24	6	36
18	16	6	0,73	0,27	0,20	10	100
19	18	9	0,67	0,33	0,22	9	81
20	16	8	0,67	0,33	0,22	8	64
21	15	11	0,58	0,42	0,24	4	16
22	13	19	0,41	0,59	0,24	-6	36
					4,92		1871

Los cálculos obtenidos fueron los siguientes:

$$St^2 = \frac{\sum (P-Q)^2}{N - 1}$$

$$St^2 = \frac{1871}{21} = 89,09$$

Cálculo de KR-20

$$KR-20 = \frac{N}{N - 1} \times \frac{1 - \sum(P \times Q)}{st^2}$$

$$KR-20 = \frac{22}{22 - 1} \times \frac{1 - 4,92}{89,09}$$

$$KR-20 = 1,04 \times 0,94$$

$$KR-20 = 0,98$$

KR-20 = 0,98. Este valor, de acuerdo a la escala, denota alta confiabilidad

Tabla de Cálculo para el Coeficiente de Confiabilidad
Muestra de Obreros

ÍTEM	P	Q	p	q	pxq	P-Q	(P-Q) ²
1	35	31	0,53	0,47	0,25	4	16
2	12	16	0,43	0,57	0,24	-4	16
3	40	45	0,47	0,53	0,25	-5	25
4	29	41	0,41	0,59	0,24	-12	144
5	72	73	0,50	0,50	0,25	-1	1
6	75	70	0,52	0,48	0,25	5	25
7	75	71	0,51	0,49	0,25	4	16
8	28	30	0,48	0,52	0,25	-2	4
9	69	60	0,53	0,47	0,25	9	81
10	81	72	0,53	0,47	0,25	9	81
11	91	70	0,57	0,43	0,25	21	441
12	90	71	0,56	0,44	0,25	19	361
13	81	80	0,50	0,50	0,25	1	1
14	85	76	0,53	0,47	0,25	9	81
15	83	78	0,52	0,48	0,25	5	25
16	30	24	0,56	0,44	0,25	6	36
17	25	30	0,45	0,55	0,25	-5	25
18	50	56	0,47	0,53	0,25	-6	36
19	40	32	0,56	0,44	0,25	8	64
20	46	40	0,53	0,47	0,25	6	36
21	32	31	0,51	0,49	0,25	1	1
22	30	57	0,34	0,66	0,23	-27	729
					5,44		2245

Los cálculos obtenidos fueron los siguientes:

$$St^2 = \frac{\sum (P-Q)^2}{N - 1}$$

$$St^2 = \frac{2245}{21} = 106,90$$

Cálculo de KR-20

$$KR-20 = \frac{N}{N - 1} \times \frac{1 - \sum(P \times Q)}{st^2}$$

$$KR-20 = \frac{22}{22 - 1} \times \frac{1 - 5,44}{106,90}$$

$$KR-20 = 1,04 \times 0,95$$

$$KR-20 = 0,99$$

KR-20 = 0,99. Este valor, de acuerdo a la escala, denota alta confiabilidad

ANEXO D
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Juan Coronado, portador(a) de la Cédula de Identidad N° 7 216 553, hago constar mediante la presente que los instrumentos de Recolección de Información de la investigación que lleva por título: **INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN LA NORMA ISO 26000 GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA EMPRESA PEPSICO ALIMENTOS, S. C. A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL DE SANTA CRUZ, ESTADO ARAGUA**

Cuyos autores son:

Alvarez, José

Jaramillo, Carlos

Rivero, Richard

Reúnen los requisitos suficientes y necesarios, para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia que se expide a los 10 días del mes de AGOSTO de 2011

Firma: _____

C.I. 7 216 553

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Loyda García, portador(a) de la Cédula de Identidad N° 9.678.978, hago constar mediante la presente que los instrumentos de Recolección de Información de la investigación que lleva por título: **INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN LA NORMA ISO 26000 GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA EMPRESA PEPSICO ALIMENTOS, S. C. A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL DE SANTA CRUZ, ESTADO ARAGUA**

Cuyos autores son:

Alvarez, José

Jaramillo, Carlos

Rivero, Richard

Reúnen los requisitos suficientes y necesarios, para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia que se expide a los 21 días del mes de Agosto de 2011

Firma: _____

C.I. 9678978

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Dayana E. Queralto A., portador(a) de la Cédula de Identidad N° V- 9.683.149, hago constar mediante la presente que los instrumentos de Recolección de Información de la investigación que lleva por título: **INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN LA NORMA ISO 26000 GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA EMPRESA PEPISCO ALIMENTOS, S. C. A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL DE SANTA CRUZ, ESTADO ARAGUA**

Cuyos autores son:

Alvarez, José

Jaramillo, Carlos

Rivero, Richard

Reúnen los requisitos suficientes y necesarios, para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia que se expide a los 12 días del mes de Julio de 2011

Firma: 
C. I. 9683149.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Jesús N. Crespo. R, portador(a) de la Cédula de Identidad N° 7.275.749, hago constar mediante la presente que los instrumentos de Recolección de Información de la investigación que lleva por título: **INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN LA NORMA ISO 26000 GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA EMPRESA PEPSICO ALIMENTOS, S. C. A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL DE SANTA CRUZ, ESTADO ARAGUA**

Cuyos autores son:

Alvarez, José

Jaramillo, Carlos

Rivero, Richard

Reúnen los requisitos suficientes y necesarios, para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia que se expide a los 17 días del mes de Agosto de 2011

Firma:

Jesús N. Crespo. R

C. I.

7.275.749