



FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO
“LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL”
UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN
SANTOS Y COMPAÑÍA

SUSTENTADO POR:

HARLET XIOMARA IRÍAS RODRÍGUEZ
JUAN CARLOS LAGOS FLORES

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

TEGUCIGALPA, F. M., HONDURAS, C.A.
JULIO, 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**“LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL”
UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN
SANTOS Y COMPAÑÍA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
MINA CECILIA GARCÍA LEZCANO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
ENRIQUE RIVAS
NADINA MAZZONI**



FACULTAD DE POSTGRADO

“LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL” UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN SANTOS Y COMPAÑÍA

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

**HARLET XIOMARA IRÍAS RODRÍGUEZ
JUAN CARLOS LAGOS FLORES**

RESUMEN

En el presente informe se desarrolló el tema de la Responsabilidad Social Empresarial como un sistema de gestión estratégica en Santos & Compañía, con el fin de lograr un desarrollo sostenible y mejora continua. La metodología utilizada fue bajo un enfoque mixto, que incluye tres materias fundamentales: prácticas laborales, participación activa y desarrollo de la comunidad y medio ambiente, que gobernaron la prioridad de la empresa, de la cual se recolectó información y se analizaron los datos que dieron paso a la aceptación de acciones socialmente responsables, que estarán en función de la metodología de la Responsabilidad Social Empresarial y la gestión de involucrados, que permitirán el logro de los objetivos de la empresa.

Palabras claves: acciones, desarrollo, estrategias, gestión, involucrados.



GRADUATE SCHOOL

"CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY" A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM IN SANTOS Y COMPAÑIA

AUTHORS:

**HARLET XIOMARA IRÍAS RODRÍGUEZ
JUAN CARLOS LAGOS FLORES**

ABSTRACT

In the present report, the topic of Corporate Social Responsibility was developed as a strategic management system at Santos & Compañía, in order to achieve sustainable development and continuous improvement. The methodology used was a mixed approach, which includes three fundamental themes: labor practices, active participation and development of the community and the environment, which governed the priority of the company, from which information was collected and the data that led to the acceptance of actions were analyzed. Socially responsible, which will be based on the methodology of Corporate Social Responsibility and the management of those involved, which will allow the achievement of the company's objectives.

Keywords: actions, development, strategies, management, involved.

DEDICATORIA

A Dios y mis padres por ser parte de mis logros.

Harlet Irías

A Dios, a mi esposa quien da luz a mis pasos a través de sus consejos, a mis hijas las personitas más lindas, amorosas e inteligentes que todo padre anhela en la vida, a mi madre, mis antepasados y mis futuras generaciones.

Juan Carlos Lagos

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios quien es el pilar fundamental de nuestras vidas y está en los buenos y malos momentos fortaleciéndonos para seguir adelante.

A nuestras familias por brindarnos su apoyo incondicional en el logro de esta meta.

A los catedráticos, en la formación profesional, moral y ética.

A Santos y Compañía, por ser parte de nuestra investigación.

A quienes estuvieron presentes en el proceso de aprendizaje para el logro de nuestros objetivos.

A todos muchas GRACIAS por ayudarnos en esta etapa de la vida.

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del problema	2
1.3 Definición del problema.....	4
1.4 Objetivos	4
1.5 Justificación.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Análisis de la situación actual	8
2.2. Teorías de sustento	15
2.3. Conceptualización	33
2.4. Instrumentos utilizados	37
2.5. Marco legal.....	42
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	45
3.1 Enfoque de la investigación	45
3.2 Tipo de investigación	46
3.3 Diseño de la investigación	46
3.4 Variables de la investigación.....	46
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	53
4.1 Resultados y análisis	53
4.2 Aplicabilidad.....	67
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
5.1 Conclusiones	82
5.2 Recomendaciones.....	83
BIBLIOGRAFIA	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa Conceptual de Tesis.....	7
Figura 2. Gestión de Mejoramiento Continuo	14
Figura 3. Circulo Virtuoso de la RSE	17
Figura 4. Las 7 materias de la ISO 26000.....	19
Figura 5. Diagrama Sagital	48
Figura 6. Noción de la RSE	55
Figura 7. Ideas sobre la RSE.....	56
Figura 8. Preferencia por empresas socialmente responsables	57
Figura 9. Motivos para ser una empresa con RSE.....	58
Figura 10. Importancia de la RSE y su Certificación en FUNDAHRSE.....	60
Figura 11. Importancia de ser una Empresa Socialmente Responsable.....	61
Figura 12. Preferencia en Santos y Compañía	62
Figura 13. Grupos de Involucrados clave	64
Figura 14. Diagrama del modelo de RSE	69
Figura 15. Ficha de Mantenimiento de Vehículos	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Procesos de Gestión de Interesados	25
Tabla 2. Matriz Metodológica.....	52
Tabla 3. Prácticas de RSE en relación con Prácticas laborales.....	72
Tabla 4. Prácticas de RSE en relación con la participación activa y desarrollo de la comunidad	74
Tabla 5. Prácticas de RSE en relación con el medio ambiente	77
Tabla 6: Programa de Capacitación	79

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La investigación es fundamental para conducir situaciones que generalmente representan necesidades a solucionar, interviniendo diversos factores internos y externos, esta requiere de aplicar metodologías pertinentes al caso de estudio, de esta manera se toma en cuenta la metodología de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la implementación de prácticas junto a la gestión de interesados del Project Management Institute (PMI) como plataforma para que Santos y Compañía logre construir de forma responsable sus estatutos en cuanto a RSE.

Dichas prácticas van enmarcadas en el recurso humano como principal actor dentro de toda empresa, el cual debe generar un impacto positivo para la empresa y la sociedad en que se desenvuelve. En este sentido, la gestión de interesados juega un papel crucial para el logro de los objetivos planteados y conlleva la participación de actores como los empleados, directivos de Santos y Compañía para controlar de forma responsable y adecuada los recursos disponibles para realizar las obras que sean requeridas.

Para el cumplimiento de buenas prácticas en torno a la empresa es importante visualizar la situación actual para darle sentido a esta investigación, ya que para implementar la Responsabilidad Social Empresarial se toman en cuenta los diversos actores, así como los recursos disponibles, y en base a estos se toman las medidas respectivas que conlleven una mejor organización, control y ejecución de las actividades, de manera que se refuerce el sistema de gestión, a través de una investigación mixta, del tipo investigación acción que influya en todo el proceso de la investigación.

1.2 Antecedentes del problema

A finales de los años 1950 y principios de los años 1960, a raíz de la guerra de Vietnam y otros conflictos políticos, en los ciudadanos se despierta el interés de colaborar con la sociedad por medio del trabajo que realizan las empresas emergentes.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), también denominada Responsabilidad Social Corporativa (RSC), hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos de las actividades que organizaciones o empresas producen en el ámbito social, laboral, medio ambiental y de derechos humanos.

En otras palabras, la Responsabilidad Social Empresarial, no es otra cosa que el incorporar consideraciones sociales y ambientales a las operaciones diarias de la empresa; una empresa que realiza donaciones o caridad no es una muestra representativa de RSE. El propósito de la RSE es asegurar que los impactos de la compañía sean positivos para los ecosistemas y la sociedad.

En particular, Santos y Compañía fue fundada en 1967, dedicándose al rubro de la construcción, y en el año 2002 marcó el inicio de una etapa de crecimiento, desarrollando proyectos dentro y fuera del país. Lo que permitió un crecimiento y posicionamiento en el rubro de la construcción, dentro de los proyectos desarrollados se encuentran: viviendas masivas de interés social, carreteras, puentes entre otras obras relacionadas, generando empleo y oportunidades para nuevo personal; posteriormente se envuelve ante un proceso de mejora continua logrando la certificación en Calidad mediante la Norma ISO 9001 en el año 2007.

En vista de lo anterior, Santos y Compañía requiere de la implementación de prácticas basadas en la Responsabilidad Social Empresarial definidas bajo las siguientes siete materias fundamentales: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, practicas justas de operación, asunto de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. Para obtener los beneficios directos de la implementación de la RSE en una empresa es importante que sea conforme a las prioridades y cultura de la compañía. Por medio de la RSE se buscan relaciones más significativas con los grupos de interés que fortalezcan la estructura de la empresa, así como las alianzas, y beneficios para la sociedad.

Santos y Compañía nace en 1967, incursionando en el rubro de la construcción, con varios años dedicándose al desarrollo de proyectos, cuenta con gran estabilidad laboral y debido a los avances técnicos y económicos, el realizar acciones permitirá destacarse tanto interna como externamente, favoreciendo la identidad y cultura mediante una normativa de Responsabilidad Social Empresarial, dando énfasis en las prioridades de la compañía.

Al identificar las prioridades de Santos y Compañía estas se podrán manejar y enmarcar mediante prácticas de RSE, considerando las tres materias más relevantes a la empresa, las cuales deben ser planificadas y aceptadas para que luego se puedan medir los resultados que se obtienen de la implementación de un sistema de gestión de RSE.

Estas materias relacionadas a la Responsabilidad Social Empresarial se fundamentan en las necesidades que va teniendo la empresa y en las áreas que desee su atención para lograr la integración y desarrollo de la empresa, el cual busca ser sostenible y rentable como toda empresa mediante acciones justas para todos.

1.3 Definición del problema

1.3.1 Enunciado del Problema:

Santos y Compañía carece de la implementación de un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial como estrategia enfocada en las materias esenciales de RSE: prácticas laborales, medio ambiente y participación activa y desarrollo de la comunidad.

1.3.2 Formulación del Problema:

¿Qué acciones debe ejecutar Santos y Compañía para implementar un sistema de RSE basado en las materias esenciales de RSE: prácticas laborales, medio ambiente y participación activa y desarrollo de la comunidad?

1.3.3 Pregunta de Investigación

1. ¿Cómo identificar el sentido de pertenencia y mejora en el desempeño del trabajo en las prácticas laborales de Santos y Compañía?
2. ¿De qué manera se pueden estimar las relaciones armónicas que permitan a Santos y Compañía llevar a cabo sus proyectos con el apoyo de los grupos de interesados?
3. ¿Cómo manejar la utilización de recursos para disminuir el impacto en el medio ambiente?

1.4 Objetivos

Objetivo General

Orientar hacia un sistema de gestión basado en las materias de la Responsabilidad Social Empresarial que involucre las prácticas laborales, medio ambiente y participación activa y desarrollo de la comunidad en Santos y Compañía.

Objetivos Específicos

1. Estimar el sentido de pertenencia y mejora en el desempeño del trabajo en las prácticas laborales de Santos y Compañía.
2. Estructurar las relaciones armónicas que permitan a Santos y Compañía llevar a cabo sus proyectos con el apoyo de los grupos de interesados.
3. Justificar la utilización de recursos para disminuir el impacto en el medio ambiente.

1.5 Justificación

Hoy en día las empresas se desarrollan en ambientes competitivos, de modo que ser una empresa rentable no es suficiente, las cuales deben tener la capacidad de trascender e influir en la sociedad de forma significativa, es aquí en donde existe la oportunidad para la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial. Por lo tanto, Santos y Compañía se encamina en acciones orientadas al desarrollo de estrategias fundamentadas en los ejes de la Responsabilidad Social Empresarial para el beneficio de los grupos de interés, incluyendo la sociedad en general.

Al aplicar el concepto de RSE en Santos y Compañía a través del desarrollo de un sistema de gestión basado en las materias de RSE, se pretende lograr un beneficio social y ambiental, aprovechando los recursos disponibles, que fortalezca la estructura organizacional, valores y cultura empresarial.

En general, el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial influye más que en la generación de utilidades, su relevancia social se observa en la mejora de la calidad de vida de los empleados y de las comunidades. Con la RSE se espera que las operaciones sean sustentables en

lo económico, lo social y lo ambiental, considerando los diferentes grupos de interés de la mano con la conservación del medio ambiente, para lograr la sostenibilidad de las futuras generaciones.

Santos y Compañía, con certificación ISO 9001 desde el año 2007, se ha logrado evolucionar en la gestión de proyectos, especialmente en las áreas de procesos y producción, por medio de la mejora continua dentro y fuera de la empresa.

Al incursionar en la Responsabilidad Social Empresarial se requiere incorporar acciones que se derivan de la Norma ISO 26000, que hace énfasis en la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad social. La mejora en el desempeño de la RSE desarrolla estándares voluntarios que proporcionan valor agregado a todas aquellas organizaciones que buscan mejorar aspectos claves de su desempeño, calidad, ecología, seguridad, economía, fiabilidad, compatibilidad, interoperabilidad, eficacia y efectividad, los cuales sirven de guía para la aplicación de la Norma ISO 26000.

La norma ISO 26000, consciente del impacto y de la importancia del personal dentro de las organizaciones, establece de forma clara los impactos que tienen las empresas sobre las personas. La RSE es fundamental, ya que propicia una oportunidad de investigación en búsqueda de novedosos resultados para llegar a nuevas postulaciones y conclusiones para la mejora continua y consolidación de la metodología de RSE.

El reto de insertar valores de una cultura a otra es precisamente la complejidad derivada de la gran cantidad de aspectos de naturaleza distinta que entretujan dicha realidad, así como la atención que se requiere prestar a los diversos niveles y perspectivas de observación. Esta es la utilidad metodológica al combinar la gestión de procesos y áreas de conocimiento del PMI con el fin de desarrollar un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La aplicación y desarrollo de metodologías permitirá dar un enfoque hacia las nuevas implementaciones que deberá tomar en cuenta Santos y Compañía, esta fusión de la metodología de acciones de Responsabilidad Social Empresarial y la gestión de interesados del Project Management Institute (PMI) para la correcta gestión del recurso disponible.

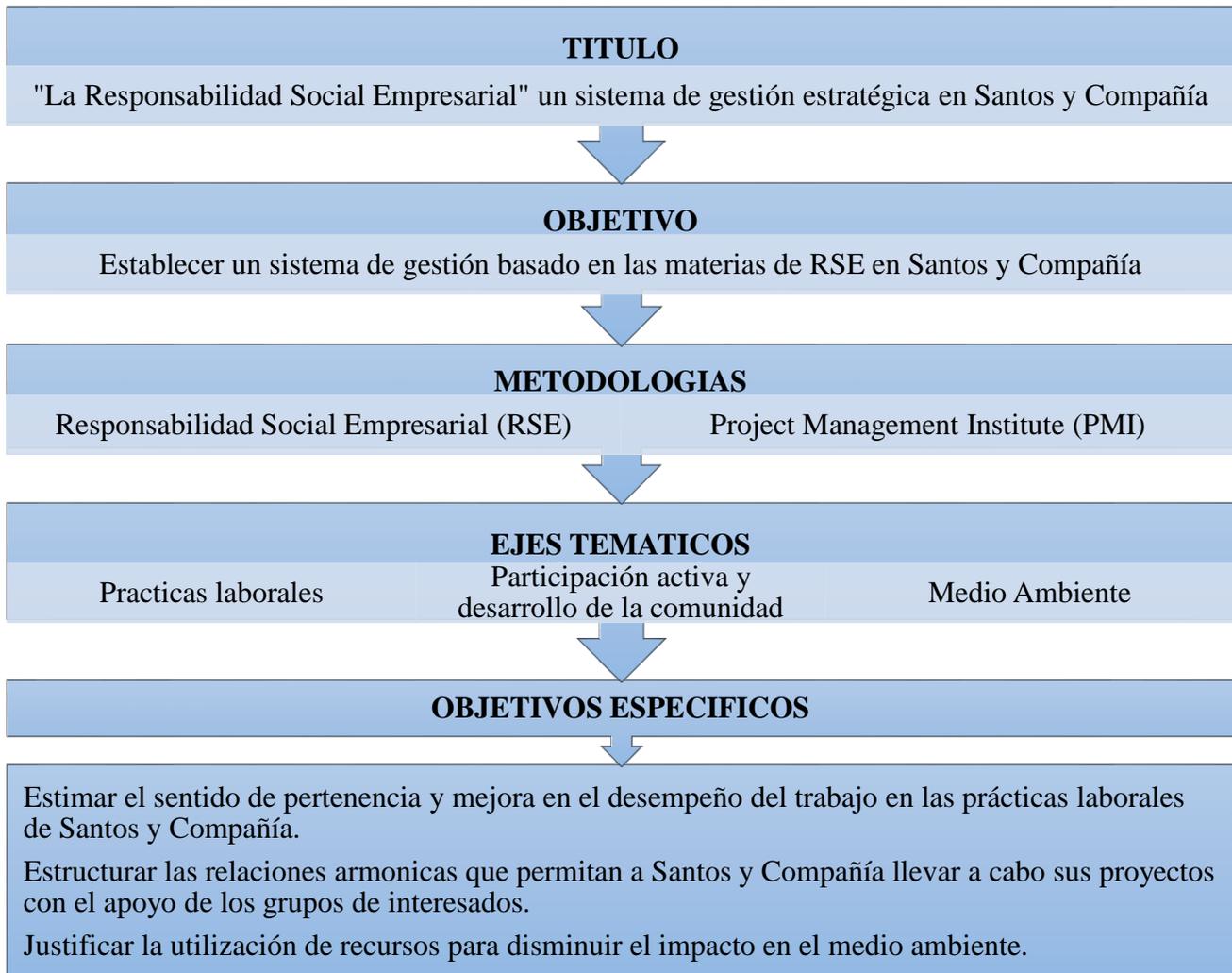


Figura 1. Mapa Conceptual de Tesis

Fuente: Autoría propia

En la figura anterior se refleja el Mapa Conceptual de las materias de Responsabilidad Social empresarial y Metodología de PMI a usar en la presente investigación.

2.1 Análisis de la situación actual

En un comienzo sólo se hablaba de que las empresas eran responsables y que compartían con el público la bonanza, sus ganancias, a estas acciones se le llamó filantropía (regalos a fundaciones u hogares, entrega de materiales a colegios, aportes en dinero u otro) y ahora se asocia más a la gestión. Es decir, las organizaciones deben hacerse cargo de su cadena de valor, de los impactos negativos y positivos de su quehacer como empresa, de los productos y servicios que ofrecen, de la calidad de vida de los trabajadores, por mencionar algunas. Por otro lado, para ser catalogados como una empresa socialmente responsable, las empresas deben cambiar sus estatutos para asegurar la razón social o medioambiental que van a buscar solucionar desde la perspectiva de la empresa.

En el año 1953 es cuando se puede fijar el comienzo de lo que hoy constituye una realidad en el contexto organizacional. La simiente de la RSC se sitúa, fundamentalmente, en las ideas que manifestó Bowen (1953), quien planteó en qué medida los intereses de las empresas, en el largo plazo, se fusionan con los intereses de la sociedad.

Sin embargo, numerosos acontecimientos contribuyeron también a darle relevancia en el ámbito internacional. Al respecto, se puede citar la Conferencia de Bandung celebrada, en el año 1955 en Indonesia. A la misma acudieron más de veinte países procedentes de África y Asia. La relevancia del evento radica en la creación del Movimiento de Países no Alineados, lo que originó que esos países solicitaran demandas en relación con un nuevo orden internacional.

Algunas de las propuestas fueron la realización de reformas estructurales en el comercio, en las comunicaciones, en el acceso a las nuevas tecnologías y, la más relevante, que las empresas multinacionales estuvieran sujetas a reglas públicas.

Las negociaciones entre países desarrollados y en vías de desarrollo comenzaron a ser habituales, lo que permitió que éstos últimos alcanzaran destacados avances en sus derechos y el surgimiento de nuevas oportunidades.

En la última década, como apuntan Carroll y Shabana (2010), los conceptos de desarrollo sostenible y sostenibilidad se han convertido en una parte integral de la RSE. Es así como organismos internacionales con influencia a nivel regional, que se ha sumado a la promoción e implementación de medidas de RSE, por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que ha financiado, a través del Fondo Multilateral de Inversión, proyectos para el desarrollo de normas nacionales y regionales de RSE.

Además, en América Latina y el Caribe el BID ayuda a las pequeñas y medianas empresas a poner en marcha medidas de RSE. En lo que se refiere a organizaciones sin fines de lucro de corte internacional, la más representativa es Global Reporting Initiative (GRI, www.globalreporting.org), que fue fundada por CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en el año 1997 en Estados Unidos.

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización sin ánimo de lucro con múltiples grupos de interés, que su fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. El Marco, que incluye la Guía para la elaboración de Memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. GRI está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas Guías, la cuales se encuentran a disposición del público de manera gratuita.

Por otro lado, encontramos a la International Standardization Organization (ISO), que desde 2005 y hasta 2011 trabajó en la generación de un estándar denominado ISO 26000, el cual busca ser la base para que las compañías reporten sus acciones en materia de RSE. El ISO 26000 tiene como interés albergar todas aquellas normas o los indicadores que se encuentran a nivel internacional.

Esta norma ISO 26000 ayuda a todo tipo de organización, independientemente de su tamaño, actividad o ubicación, a operar de una manera socialmente responsable, al proporcionar una guía sobre:

- Conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social
- Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social
- Principios y prácticas relativas a la responsabilidad social
- Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social
- Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia
- Identificación y compromiso con las partes interesadas
- Comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social.

Con esta norma se ven influenciados aspectos como:

- Ventaja competitiva
- Reputación

- Capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios
- Mantenimiento de la motivación, compromiso y productividad de los empleados
- Percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y comunidad financiera
- Relación con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera

En el ámbito de América Latina también se han generado otras iniciativas, esta vez a partir de diversos indicadores de RSE que buscan sistematizar las acciones de las empresas.

En Honduras, FUNDAHRSE funciona a nivel nacional y es dicha institución la encargada en materia de Responsabilidad Social Empresarial, constituida como una organización sin fines de lucro, apolítica, no religiosa cuyo principal objetivo es la promoción de la RSE, entendida como un compromiso continuo de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de sus colaboradores y sus familias, así como de la comunidad local y de la sociedad en general.

“Ser parte de FUNDAHRSE significa unirse a una comunidad de organizaciones dispuestas a gestionar sus negocios de manera sostenible y transformar su entorno para que Honduras avance en la creación de una sociedad más equitativa y justa”. (FUNDAHRSE, s. f.)

FUNDAHRSE, creada en el año 2003 como una iniciativa de un grupo de empresarios hondureños y con el objetivo de ser el punto focal para el desarrollo y la promoción del concepto de la RSE en Honduras, definen una visión y misión:

Somos un agente de cambio en el clima de los negocios, y estamos comprometidos a promover sistemáticamente la Responsabilidad Social Empresarial como herramienta estratégica de la gerencia, en virtud de que cumple dos metas fundamentales:

- Garantizar el crecimiento sostenible de las empresas
- Consolidar la paz de las naciones al promover la prosperidad económica, el desarrollo social, el bienestar de la comunidad, la equidad laboral y el respeto al medio ambiente.

Ser el punto focal de la Responsabilidad Social Empresarial en Honduras, a través de la prestación de excelentes servicios a nuestras empresas miembros y a los diferentes sectores que forman nuestro país.

Valores de la Responsabilidad Social Empresarial

Promover buenas prácticas en materia de Responsabilidad Social Empresarial basadas en principios y valores como ser: Puntualidad, Equidad, Respeto, Justicia, Excelencia.

La responsabilidad con la sociedad es tan importante en el éxito de los negocios y las empresas a largo, mediano y corto plazo que la aplicación del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, (RSE) se ha convertido en un proceso ampliamente reconocido para los negocios en el siglo 21. Los empresarios señalan que la responsabilidad social empresarial es una evolución de la ética empresarial ya que involucra balancear las expectativas sociales de todos.

Santos y Compañía constituida como sociedad anónima de capital variable, es una empresa constructora que se desenvuelve principalmente en el ámbito de la construcción, contando con facilidades de la misma industria, la cual fabrica diferentes elementos entre ellos están: tuberías de concreto, adoquines, bloques, elementos prefabricados y proporciona insumos básicos como ser:

concreto hidráulico, concreto asfáltico, y agregados para los proyectos internos (desarrollados por la constructora Santos) y externos.

Esto representa una ventaja competitiva para la constructora, contar con insumos y por otro lado maquinaria pesada de MACONSA (empresa aliada a Grupo Santos), para las disposiciones que requieren los proyectos carreteros, urbanísticos, entre otros.

Actualmente está en un proceso de transformación interna debido a las iniciativas de los directivos por renovar la imagen empresarial en busca de la mejora continua. Santos y Compañía está certificada en ISO 9001, lo que ha permitido mejorar sus procesos y productos logrando calidad en sus resultados.

La política de calidad de Santos y Compañía es la siguiente:

“Estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes a través del proceso de mejoramiento continuo de un sistema de gestión de la calidad, integrando recursos humanos calificados, equipo especializado y adecuadas materias primas en la generación de productos y servicios que cumplan con las normas internacionales de calidad”. (Santos y Compañía, s.f.)

En cada proyecto se cuenta con personal especializado y en muchos casos se realizan contrataciones de personal temporalmente requiriendo un mayor uso y administración de recursos que bajo un presupuesto deben alinearse para obtener cifras positivas y además de esto generar un beneficio social.

Cada proyecto trae consigo un producto, para lo cual se deben gestionar diferentes áreas vinculadas a él, aunadas al compromiso empresarial, infiriendo en términos generales en el entorno socioeconómico, ambiental, laboral, legal del país.

En las últimas dos décadas, la RSE ha adquirido una fuerza sin precedentes en el conjunto de las organizaciones, ya que empresas e instituciones de diferentes ámbitos la han promovido, a través de una extensa normativa y su consideración como línea de investigación, con bastante auge, por lo que se ha podido plantear la nueva función que las empresas deben asumir como generadoras de riquezas en un contexto de responsabilidad entre los grupos de interés, pretendiendo crear ese espacio estratégico para la aplicación de la normativa y el accionar en cuanto a la Responsabilidad Social y Empresarial en Santos y Compañía.

Santos y Compañía mediante su gestión de calidad han establecido su proceso de mejora continua, que nace desde los requisitos del cliente y finaliza con la satisfacción del cliente; en esta línea continua se requieren acciones estratégicas de sentido técnico y financiero que se combinen para obtener un desempeño adecuado.



Figura 2. Gestión de Mejoramiento Continuo

Fuente: Santos y Compañía.

Debido al involucramiento de diversos recursos, estos deben cumplir requisitos y seguir el proceso de mejoramiento continuo para lograr la gestión preestablecida por la empresa, la cual se refleja en la Figura 1.

Los procesos deben estar conectados, y con el uso de la gestión de interesados se logra mayor eficiencia en el uso de los recursos y las prioridades de las actividades que conllevan los proyectos para el subsistir de la empresa.

2.2. Teorías de sustento

A continuación, se describen las teorías que se aplican a esta investigación por medio de un análisis cronológico y evolutivo de cada uno de los conceptos y temas relacionados, la RSE como una Estrategia y la Gestión de interesados del PMI, de acuerdo con las pautas dadas en su guía de principios PMBOK.

2.2.1 Análisis de las metodologías

A. Metodología de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

En los diferentes estratos de la sociedad se ha implementado la responsabilidad social empresarial (RSE) con acciones para promover las prácticas de las materias de la RSE en la cadena de valor de las organizaciones y en muchos casos junto al apoyo de organismos que en la línea de acción realizan alianzas para cumplir con los objetivos sociales.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema que se ha utilizado como plataforma para el desarrollo tanto en el ámbito laboral como social, ya sea de manera individual o en conjunto (empresa) buscamos la mejora continua siempre que esta sea posible en las diferentes instituciones y organismos, generando resultados positivos para la sociedad.

Este concepto se ha ido vinculando con diversas teorías de la administración y otras áreas como mecanismo para el desarrollo de los países, ya que su difusión ha permitido llevar la discusión académica a varias instituciones nacionales e internacionales, por lo que se han ido emitiendo indicadores y recomendaciones para lograr la Responsabilidad Social Empresarial de manera correcta.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han conformado una infraestructura institucional que reconoce, brinda apoyo y valida las acciones que realizan las empresas en materia de RSE en el continente americano.

La responsabilidad social empresarial, “entendida como un compromiso continuo de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de sus colaboradores y sus familias, así como de la comunidad local y de la sociedad en general” (FUNDAHRSE, s.f.). Está siendo implementada en varias organizaciones, generando un valor agregado dentro y fuera de estas.

Toda empresa requiere de un cambio para lograr el desarrollo, y para ello se deben vincular procesos guiados y controlados que asistan a un compromiso a través de las diversas propuestas que integran las estrategias de negocios con las necesidades, de manera que se logre un desarrollo sostenible con las acciones de RSE en materia interna y externa.

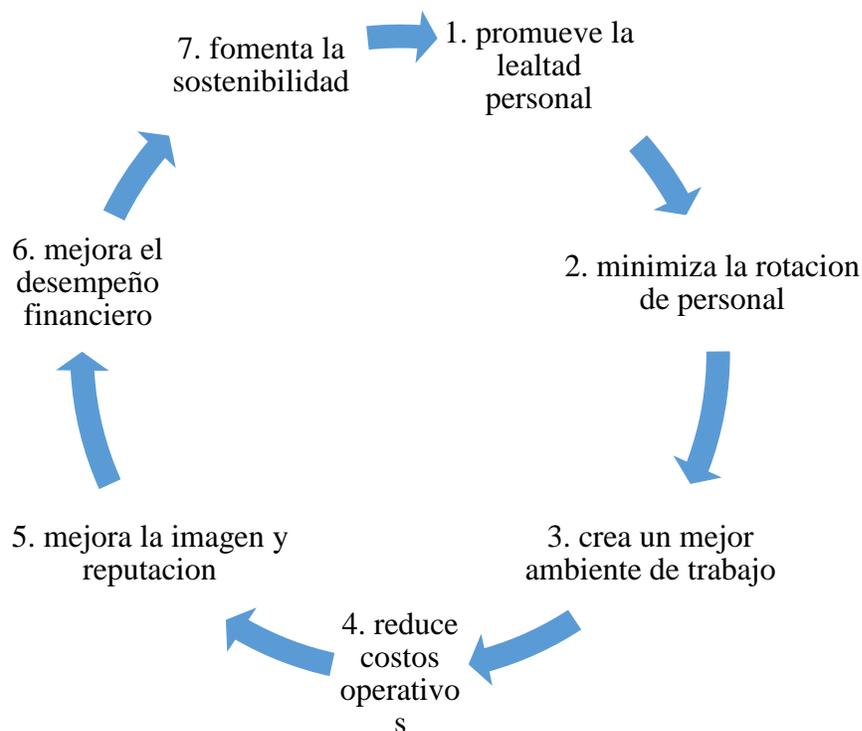


Figura 3. Círculo Virtuoso de la RSE

Fuente: Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial

Este círculo engloba lo que las empresas persiguen para el desarrollo dentro de la sociedad.

Los logros de la RSE están asociados a la sostenibilidad, que debe existir dentro de la empresa y las acciones que implemente sobre dicho tema. Para aplicar este concepto de la RSE en una empresa, se deben considerar las áreas que tienen mayor influencia en la empresa, debido a que cada empresa es un mundo, cuenta con recursos únicos y diferentes a las demás organizaciones. Además, existen variaciones en cuanto a las estructuras organizacionales, culturas que influyen en los proyectos que quiera implementar la empresa dentro y fuera de la misma.

Servitje (1981) afirma: “Las formas que ha tomado la responsabilidad social de la empresa en su sentido más amplio son muy variadas según las condiciones del momento, la naturaleza de las empresas y la personalidad de sus directivos o dueños” (p.31).

El hombre se ha ido adaptando a la naturaleza, creando sus medios para desenvolverse en cualquier ambiente, y a través del tiempo las conductas o patrones se han ido modificando por los avances tecnológicos, medios de comunicación que han transmitido los precedentes de las organizaciones y organismos influyentes como el gobierno.

(Raufflet, Lozano, Barrera, & García de la Torre, 2012) afirman que en los diferentes estratos de la sociedad se ha implementado la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a través de prácticas productivas que favorecen y toman en cuenta la cadena de valor de las organizaciones y en muchos casos junto al apoyo de organismos que en la línea de acción realizan alianzas para cumplir con los objetivos sociales.

De acuerdo con el ámbito en el que se desarrolla la empresa podrán existir ventajas en ciertas áreas en las que se podrá desenvolver tomando en consideración las 7 materias fundamentales que constituyen la RSE, es decir: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, practicas justas de operación, asunto de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. Por tanto, “las compañías no pueden ser completamente responsables ni resolver todos los problemas” (Laasch & Conaway, 2017, p. 26). Ya que los agentes sectoriales (sector gubernamental, sociedad civil, negocios) están compuestos por estratos diferente de poder.

Todas las materias de la RSE son muy importantes, pero no es necesario que la empresa incorpore todos ellos, ya que los comportamientos organizacionales van evolucionando poco a poco y requiere de tomar en cuenta las experiencias y buenas prácticas para seguirlas desarrollando en relación con estas materias.



Figura 4. Las 7 materias de la ISO 26000

Fuente: Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial

De acuerdo con la ISO (Organización Internacional para la Estandarización), Las 7 materias sirven de guía para la aplicación de la RSE:

1. Gobernanza de la organización:

Es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. En lo que respecta a la Responsabilidad Social, la gobernanza es quizá el pilar más importante, pues es a través de su toma de decisiones que una organización puede hacer posible un cambio hacia una conducta socialmente más responsable.

2. Derechos humanos:

la ISO 26000 recomienda a las organizaciones que hagan un esfuerzo por conocer la normativa internacional sobre derechos humanos, incluyendo la Declaración Universal de Derechos Humanos (DUDH), el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos

(PIDCP) y el Pacto Internacional sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC). El compromiso con el respeto y la protección de los derechos humanos debe existir constantemente.

3. Prácticas laborales:

Las prácticas laborales de una organización son todas aquellas prácticas y políticas que involucran a los trabajadores de la propia organización o a trabajadores subcontratados. Las políticas incluyen, por ejemplo: reclutamiento, formación y desarrollo, salud, seguridad, procedimientos disciplinarios, promoción, jornada laboral, remuneración, etc. De acuerdo con la Guía, las prácticas laborales son un eje fundamental desde el cual una organización puede influir en el contexto social.

4. Medio ambiente:

La utilización de los recursos, la localización física y la producción de residuos y agentes contaminantes son factores que afectan la estabilidad de los ecosistemas. La ISO 26000 aconseja adoptar un enfoque holístico para abordar el tema del medio ambiente que, además de reconocer la importancia de los factores económicos, sociales, de salubridad y ambientales que se derivan de sus acciones, tenga en cuenta la ineludible interrelación que existe entre ellos.

5. Prácticas justas de operación:

Hacen referencia a la necesidad de que la organización tenga un comportamiento ético en sus relaciones con otras organizaciones, así como con sus partes interesadas. Para la ISO 26000, las prácticas justas de operación pueden ser una útil herramienta para generar resultados socialmente favorables, por ejemplo, proporcionando liderazgo y promoviendo conductas de responsabilidad social en la esfera de influencia de la organización.

6. Asuntos de consumidores:

Destaca la importancia de que la organización asuma ciertas responsabilidades con sus consumidores, brindándoles educación e información veraz sobre las estrategias de marketing y contratación, fomentando el consumo responsable y sostenible.

7. Participación activa y desarrollo de la comunidad:

Para que la responsabilidad social pueda ser desarrollada en su totalidad, la ISO 26000 propone desarrollar políticas y procesos que contribuyan al desarrollo político, económico y social de las comunidades que estén dentro de su esfera de influencia.

Por tal razón estas materias requieren del recurso humano, el cual es un agente muy variable en relación con el tiempo y lugar en que este se encuentre, producto de los constantes cambios y necesidades, y como parte de ello se encuentran los medios de comunicación que son influyentes en temas sociales y culturales, figurando relaciones humanas que involucran diversos grupos de interés que evolucionan en su espacio, conduciendo a las empresas a seguir cultivando este cambio y evolución de manera integral.

Guevara Ramos (2008) visualiza:

El tercer milenio está dando a luz cambios organizacionales no imaginados hace quince o veinte años. Dentro de la infinitud de cambios, existe una orientación que está siendo cada día más aceptada por las organizaciones en el mundo; en México, lentamente, las organizaciones de diversos tamaños y sectores están descubriendo los beneficios de hacer coincidir sus intereses empresariales con los intereses de sus trabajadores, clientes proveedores, vecinos, comunidad, competidores, inversionistas y otros grupos afectados directa o indirectamente con las operaciones de la organización. (p. 4)

Cada integrante en una organización está en constante aprendizaje, lo cual favorece a las actividades que se llevan a cabo, en donde cada individuo busca su línea para desarrollar habilidades que lo hacen apto para cierto cargo, sumergiéndose a la innovación que los profesionales deben considerar para obtener mejores resultados dentro y fuera de la empresa.

Dentro de este contexto, la Gestión de Recursos Humanos juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento del talento que necesita la empresa para alcanzar sus metas, logrando así una mejor gestión dentro del mercado, donde el mismo no depende solo de un eslogan, ni de un logotipo, ni de un producto como tal, sin dejar de ser menos importante, pero resulta fundamental el trabajo y capital intelectual que aportan los trabajadores que en ella laboran, considerando que se encuentren motivados e identificados con la empresa. (Poret, Martínez, & Sosa, 2015, p. 4)

En esta gestión de recursos humanos el involucramiento e interés de todos por ser partícipes del desarrollo de la empresa es vital para cumplir con las metas que se establecen en pro de una organización con Responsabilidad Social Empresarial involucrando la gestión de interesados complementa a la RSE desarrollada en esta investigación.

Desde los principios de las civilizaciones el hombre ha buscado formas de poder salir adelante en cualquier empresa sobre la cual ponga un énfasis, la creatividad del hombre no se ha visto mermada en ninguna forma, desde los egipcios con la construcción de la pirámide de Giza, la construcción de la gran muralla China entre otros grandes eventos de la historia se han visto influenciados por el uso de metodologías, en el año 1917 Henry Gantt crea los diagramas que llevan su nombre, en 1957 se crea el método de la ruta crítica a través de la corporación Dupont, en 1958 se crea el diagrama de PERT, 1962 el departamento de defensa de los Estados Unidos crea la estructura de trabajo (WBS) y en el año 1969 se funda el Project Management Institute (PMI) y con él una metodología que avanza año a año en miembros y proyectos, la idea del PMI es documentar y estandarizar información y buenas prácticas que en general son aceptadas en la gestión y evaluación de proyectos, por esa razón se crea la guía del PMBOK. (Haughey, 2014).

Es así que los avances van recurriendo a nuevos estilos de vida y formas de desenvolverse en ambientes diversos, implementando nuevas y mejores prácticas para un buen desempeño del actuar personal y social.

B. Metodología del PMI

La metodología PMI desarrollada por el Project Management Institute (PMI) postula que la administración de proyectos se clasifica según áreas de conocimiento aplicadas a los grupos de procesos de la administración de proyectos, estos grupos de procesos y áreas de conocimientos son necesarios en cada proyecto más, sin embargo, estos grupos de procesos son interdependientes de las áreas de conocimiento de acuerdo a la aplicación que se den en cada empresa, en este caso la aplicación de la RSE en la empresa Santos y Cía.

(PMI, 2013) Estos cinco Grupos de Procesos cuentan con dependencias bien definidas y normalmente se ejecutan en cada proyecto con una elevada interacción entre sí. Estos cinco Grupos de Procesos son independientes de las áreas de aplicación y del enfoque de las industrias. Los Grupos de Procesos individuales y los procesos individuales a menudo se repiten antes de concluir el proyecto y pueden presentar interacciones dentro de un Grupo de Procesos y entre Grupos de Procesos. Estas interacciones, cuya naturaleza varía de un proyecto a otro, pueden realizarse o no en un orden determinado. (p. 420)

La implementación de la RSE irá de la mano con la metodología del PMBOK planteada por el PMI, en relación a la gestión de los interesados.

Para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. (Project Management Institute, 2013a, p. 391)

La gestión de los interesados aplicada a la metodología del RSE es de vital importancia por su enfoque y orientación hacia los actores que dan vida a los proyectos, es decir los colaboradores de la empresa Santos y Cía. en las áreas de: bienestar social, bienestar empresarial y medio ambiente.

La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto. (Project Management Institute, 2013a, p. 391)

Los Grupos de procesos de la dirección de proyectos en la gestión de los interesados se describen de la siguiente manera:

- a. Identificar a los interesados: es el proceso de identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.
- b. Planificar la gestión de los interesados: es el proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto.
- c. Gestionar la participación de los interesados: es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo.
- d. Controlar la participación de los interesados: es el proceso de monitorear las relaciones generales de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados.(Project Management Institute, 2013a)

Tabla 1. Procesos de Gestión de Interesados

Grupo de procesos	Beneficio Clave	Actividades para la implementación en la RSE
Identificar a los interesados	El beneficio clave de este proceso es que permite al director del proyecto identificar el enfoque adecuado para cada interesado o grupo de interesados.	<ul style="list-style-type: none"> • Información de identificación. Nombre, puesto en la organización, ubicación, rol en el proyecto, información de contacto. • Información de evaluación. Requisitos principales, expectativas principales, influencia potencial en el proyecto, fase del ciclo de vida con el mayor interés; y • Clasificación de los interesados.
Planificar la gestión de los interesados	El beneficio clave de este proceso es que proporciona un plan claro y factible para interactuar con los interesados del proyecto a fin de apoyar los Intereses del mismo.	Identificar las estrategias de gestión necesarias para involucrar a los interesados de manera eficaz
Gestionar la participación de los interesados	El beneficio clave de este proceso es que permite al director del proyecto incrementar el apoyo y minimizar la resistencia por parte de los interesados, aumentando significativamente las posibilidades de Lograr el éxito del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a los interesados en las etapas adecuadas del proyecto para obtener o confirmar su Compromiso continuo con el éxito del mismo. • Gestionar las expectativas de los interesados mediante negociación y comunicación para asegurar que se alcancen los objetivos del proyecto. • Abordar posibles inquietudes que aún no representan incidentes y anticipar futuros problemas que puedan plantear los interesados. Dichas inquietudes deben identificarse y analizarse tan pronto sea posible para

Continuación Tabla 1. Procesos de Gestión de Interesados

		<p>evaluar los riesgos asociados al proyecto; y</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aclarar y resolver los incidentes que han sido identificados.
<p>Controlar la participación de los interesados</p>	<p>El beneficio clave de este proceso es que se mantendrá o incrementará la eficiencia y la eficacia de las actividades de participación de los interesados a medida que el proyecto evoluciona y su entorno cambia.</p>	<p>Las acciones correctivas recomendadas incluyen cambios que ajustan el desempeño futuro esperado del proyecto alineándolo con el plan para la dirección del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las acciones preventivas recomendadas pueden reducir la probabilidad de incurrir en un desempeño negativo del proyecto en el futuro. <p>Registro de interesados. Se actualiza cuando la información sobre los interesados cambia, cuando se identifican nuevos interesados o en el caso de que los originalmente registrados ya no participen en el proyecto o no reciban su impacto, o cuando se requieren otras actualizaciones para interesados específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de incidentes. Se actualiza a medida que se identifican nuevos incidentes y se resuelven los actuales.

Fuente: Guía del PMBOK

2.2.2 Antecedentes de metodologías previas

La concepción de la metodología de RSE ha tenido una rápida evolución, de tal modo que los diferentes teóricos han contribuido al desarrollo del concepto de Responsabilidad Social Empresarial y la vez ha propuesto diferentes aristas del alcance de la RSE aplicada a las empresas y las contribuciones de estas a la comunidad. Es así como a continuación se presentan en base a una línea de tiempo los diferentes teóricos y sus postulaciones sobre la aplicación de RSE hasta llegar a la teoría que se aplica a esta tesis.

Howard Bowen 1953: por primera vez se plantea cuáles son las responsabilidades que los empresarios deben o no asumir con la sociedad. Este concepto señala que el accionar de las grandes empresas provoca un impacto concreto en una cantidad importante de ciudadanos, por lo que se presenta como necesaria la vinculación de políticas y toma de decisiones en las firmas con base en los objetivos y los valores de la sociedad. (Bowen, 1953)

Davis 1960: propuso que la responsabilidad de las empresas se da en función de la cantidad de poder que éstas tienen sobre la sociedad. De tal modo, aquellas que ejercen mayor impacto por la derrama económica y su cercanía con ciertos grupos de poder tendrán mayor responsabilidad social. En esas aproximaciones, la responsabilidad de los empresarios se aprecia como aquella labor que está en función no sólo de sus intereses, sino también de los de la sociedad en general. (Davis, 1960)

Milton Friedman: afirma que la responsabilidad de los directivos no puede ser otra que aumentar los beneficios de sus accionistas; además, consideró a la RSE como una doctrina subversiva. Señaló como irresponsable la donación o el gasto del dinero en actividades que no están directamente asociados con el manejo del negocio, lo cual generó una vinculación de la RSE

con la filantropía, pues la segunda está íntimamente ligada a la donación y el asistencialismo.(Friedman, 1962)

Johnson 1971: propone cuatro visiones del concepto, mismas que se pueden complementar en la práctica.

Visión 1: Conocimiento del entorno en que se desarrollan las empresas.

Visión 2: Realización de programas sociales para la generación de ganancias.

Visión 3: Generar la máxima ganancia en varios niveles mediante su accionar.

Visión 4: Conocimiento de los grupos de interés y generación de riqueza.

Durante la época de 1960-1970 la caracterización de la RSE dio un giro al orientarse al aspecto voluntario y su expresión en acciones específicas de las empresas. Así es como se transforma la RSE enfocada en el empresario y se comienza a hablar de la RSE como responsabilidad de una firma u órgano colegiado.

En 1970 el análisis se enfocó en el modo en que se llevaba a cabo la RSE. La propuesta fue un esquema de tres etapas en función de las obligaciones y responsabilidades que la empresa tiene y que va integrando en su operación:

- una etapa obligatoria, ya sea por el mercado o por la regulación vigente
- una etapa política, la cual está dada por las presiones que la sociedad genera alrededor de la empresa.
- una etapa socialmente responsable dada por la capacidad de anticiparse y prevenir los impactos que genera una empresa en su accionar diario. (Johnson, 1971)

Carroll 1979: creó un modelo centrado en el desempeño socialmente responsable por parte de las empresas, en el cual se definen cuatro categorías interrelacionadas:

Económica: ligada a la generación de utilidades.

Legal: establece el cumplimiento con la normatividad que le compete como empresa.

Ética: relacionada con el desempeño basado en valores y principios morales

Discrecional: relativa al juicio de cada empresa según el entorno en que se encuentre.

En 1979 se desarrolló un índice de RSE con base en los reportes anuales de las 500 empresas consideradas las más influyentes por la revista Fortune. Tal índice estuvo centrado en la cantidad de menciones que aparecían en dichos reportes seis temas:

1. Ambiental.
2. Igualdad de oportunidades.
3. Personal.
4. Integración de la comunidad.
5. Productos.
6. Otros. (Carroll, 1984, p. 497)

Drucker 1984: plantea que para lograr la puesta en marcha de la RSE es necesario que los negocios conviertan sus responsabilidades sociales en oportunidades de negocio, para de este modo generar capacidades, competencias, empleos mejor pagados y oportunidades para acceder a los servicios de salud para toda la sociedad. (Drucker, 1984, p. 53)

Cochran y Wood 1984, plantearon la idea de que la RSE debe ser implementada a través de la generación de principios que delimiten la actuación de la empresa, la puesta en marcha de

políticas que busquen dar respuesta a las problemáticas sociales y la creación de procesos que apunten a generar acciones sociales. (Cochran & Wood, 1984, pp. 42-56)

La década de 1990 estuvo caracterizada por la vinculación del concepto de RSE con diversas teorías administrativas.

Donna Wood propuso tres principios de la RSE:

Legitimidad: parte del supuesto de que las sociedades ceden poder a las empresas; aquellas que no lo usen para el bien común pierden legitimidad en su entorno; Responsabilidad pública: las empresas son responsables de los impactos ocasionados en las áreas donde se involucren con la sociedad a niveles primario y secundario; Gestión discrecional: los directivos son actores morales que deben actuar de forma discrecional, según los valores que sustenta la sociedad donde desarrollan su actividad.(Wood, 1991, pp. 691-718)

A finales de la década de 1990 se señalan como una ventaja competitiva las acciones filantrópicas, es decir, aquellas obras que la empresa realiza, pero no están directamente alineadas con la razón de ser del negocio, sino que obedecen a un aspecto que genera una buena imagen en la sociedad y están relacionadas con la caridad.

Además, como una consecuencia del deterioro ambiental y la crisis ambiental causada por las acciones humanas, especialmente las realizadas por las empresas, el discurso ambiental comenzó a tomar más fuerza en la teoría administrativa, así como el desarrollo sustentable, vinculado con actores de índole pública o social, especialmente con grupos preocupados por el medio ambiente; por el otro, la RSE en el sector privado, que buscaba mejorar las relaciones con sus grupos de interés y reducir su impacto ambiental.

El modelo de Elkington 1997, conocido como *Triple Bottom Line* (TBL) o la Triple Cuenta de Resultados, vincula estas tres dimensiones, además de tomar en consideración las interacciones. En esta aproximación, y situándolo en un ámbito empresarial, presenta la necesidad de generar utilidades tomando en consideración la relación y mejora de los grupos de interés, así como reduciendo los impactos generados en el medio ambiente a la RSE como un elemento clave para la consecución de este objetivo.

De tal forma, la RSE deja de ser sólo un medio para lograr el desarrollo sustentable, para pasar a ser también un promotor del desarrollo humano, situación que se aborda con mayor profundidad.(Elkington, 1998)

La aplicación y desarrollo de metodologías permitirá dar un enfoque hacia las nuevas implementaciones que deberá tomar en cuenta Santos y Compañía, esta fusión de la metodología de acciones de RSE y la gestión de interesados del PMI para la correcta gestión del recurso disponible.

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías

El alcance gestionado por medio de la Metodología de PMI con la aplicación del concepto de la metodología de RSE conlleva la identificación de los actores en relación a la empresa, ya que cada uno juega un papel importante en los impactos que esta pueda tener.

Los actores interesados del proyecto o Stakeholders son personas y organizaciones, como se indica a continuación:

- Fuerza laboral
- Clientes
- Comunidad

- Patrocinadores
- Proveedores
- FUNDAHRSE (para Aplicación de la normativa y principios de la RSE)
- Otros

Dichos interesados del proyecto podrían estar a diferentes niveles en una organización y pueden poseer diversos grados de autoridad. Además, pueden ser externos al proyecto e incluso fuera de la organización ejecutante. (Project Management Institute, 2013a)

Ventajas de la gestión de interesados

La metodología del PMI permite:

- Identificar los interesados que pueden ejercer influencias sobre el proyecto y sus entregables.
- Gestionar activamente los interesados aumentando la probabilidad de que el proyecto no se desvíe de su curso.
- Mejora la capacidad de las personas de trabajar de forma sinérgica y limita las interrupciones durante el proyecto.

La Responsabilidad Social Empresarial de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, debe responder mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.

- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Limitaciones

- Incertidumbre en la medición de intereses de los involucrados en el proyecto que pueden ser afectados positiva o negativamente por la ejecución o la terminación del proyecto.
- Acceso a la divulgación y manejo de la información.
- Cobertura de todos los actores involucrados y beneficiarios directos e indirectos del proyecto.

2.3. Conceptualización

La Responsabilidad Social Empresarial encierra una multiplicidad de dimensiones, así como de conceptos, muchas veces estos conceptos se esconden en definiciones que encierran un contenido descriptivo equivalente.

La RSE no es una cultura de la filantropía, no se busca que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, ya que las empresas están hechas para ser rentables. Esto implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones.

Esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo a la empresa y crecimiento económico.

La RSE es el rol que le toca jugar a las empresas a favor del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Este equilibrio es vital para la operación de los

negocios. Las empresas deben pasar a formar parte activa de la solución de los retos que tenemos como sociedad, por su propio interés de tener un entorno más estable y próspero.(CentraRSE, 2006, p. 1)

Toda empresa debe orientar su interés en la aplicación de los conceptos de la RSE y basar sus resultados en delimitar el impacto que puedan tener en la comunidad, en las personas que integran la empresa y en el público externo que de alguna manera se relaciona con la organización.

En un mundo globalizado como en el que actualmente habitamos, tener un orden de prioridad es fundamental a nivel individual como lo es a nivel corporativo, esto nos indica que existen planes y desarrollo con el fin de mejorar algo, la RSE define un orden de prioridad. Esto significa que promover la implementación de la RSE está enmarcado en ciertos pasos que definen contextos internos y también externos de la empresa.

El interno contempla la interacción de los recursos de la Empresa en función de sus resultados. Para esto se consideran dos dimensiones: El Cumplimiento del marco legal ya que es necesario reconocer que la empresa no puede ser responsable socialmente si no está cumpliendo, antes que nada, con el régimen legal ya que ésta es la base de cualquier acción de RSE y el fundamento para el desarrollo de cada uno de nuestros países.

El segundo paso de este contexto es propiciar el desarrollo de la persona dentro de la empresa. Los colaboradores son necesarios para el éxito de cualquier empresa, y en la medida en que estén más capacitados, más motivados, mejor tecnificados y con buenas condiciones laborales, la competitividad de la empresa será mayor logrando así maximizar la productividad de las empresas.

El siguiente contexto es el externo, en donde ya se desarrollan las relaciones de la Empresa hacia fuera formando el vínculo empresa-sociedad. Dentro de este contexto se consideran tres dimensiones.

La proyección a la familia del colaborador son las personas más cercanas a nuestra empresa que están fuera de ella. Trabajar con las familias de nuestros colaboradores reforzará la lealtad de todos hacia la empresa. Podemos extender los beneficios, capacitarlos, transmitir el trabajo que sus familiares realizan dentro de la empresa. Esto los convertirá también en aliados de nuestra empresa y en voceros del trabajo que realizamos.

En segundo lugar tenemos la proyección a la comunidad, la cual debiera ser básicamente articulación de alianzas con organizaciones públicas y privadas locales, con el propósito de integrar esfuerzos en la consecución de objetivos y metas comunes de carácter local y estructural que faciliten el desarrollo sostenible de la zona (autogestión, planes municipales priorizados, acciones estratégicas, visión largo plazo y todo aquello en lo que la empresa tiene impacto en la comunidad incluyendo el medio ambiente). Todo esto nos hará buenos vecinos corporativos.

Y en tercer lugar la participación en el diseño y ejecución de Políticas de Estado es la participación del empresariado en la agenda social del país es prioritaria, toda vez que el desarrollo productivo de un país está estrechamente ligado al desarrollo de sus habitantes”.

La formulación de planes de nación de largo plazo, la ejecución de las acciones y cambios estructurales, así como la evaluación de los resultados, son funciones que el sector privado debe compartir con sus gobernantes para garantizar su continuidad y consecución.(CentraRSE, 2006, pp. 4-6)

Para FUNDAHRSE

Responsabilidad Social Empresarial: es una herramienta de negocios que integra armónicamente a la estrategia empresarial, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente. Lo anterior agrega valor y competitividad a la empresa.

La RSE debe ser vista desde un punto de vista estratégico, valorando las partes interesadas como claves para garantizar el éxito en la implementación de la RSE.

En cuanto al Project Management Institute (PMI), Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional.

“El Project Management Institute (PMI) es una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo que cuenta con medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países”. (Project Management Institute, 2013b)

A través de esta organización sin fines de lucro se integran profesionales de todo el mundo en busca de poder desarrollar proyectos basados en estándares internacionales que se rigen por una guía de fundamentos del PMI llamada PMBOK® donde se detallan los procesos y las áreas de conocimiento.

Los 47 procesos de la dirección de proyectos identificados en la Guía del PMBOK® se agrupan a su vez en diez áreas de conocimiento diferenciadas. Un área de conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Estas diez áreas de conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos, durante la mayor parte del tiempo.

Los equipos de proyecto deben utilizar estas diez áreas de conocimiento, así como otras áreas de conocimiento, de la manera más adecuada en su proyecto específico.

Las áreas de conocimiento son: gestión de la integración del proyecto, gestión del alcance del proyecto, gestión del tiempo del proyecto, gestión de los costos del proyecto, gestión de la calidad del proyecto, gestión de los recursos humanos del proyecto, gestión de las comunicaciones del proyecto, gestión de los riesgos del proyecto, gestión de las adquisiciones del proyecto y gestión de los interesados del proyecto. Cada una de las áreas de conocimiento se trata en una sección específica de la Guía del PMBOK®. (Project Management Institute, 2013a, p. 60)

2.4. Instrumentos utilizados

En el marco de referencia de esta investigación se encuentran dos instrumentos fundamentales para la guía de fundamentos sobre la cual se rigen los procesos de ambas metodologías.

Para la responsabilidad social empresarial se utilizará: La norma ISO 26000, la cual se enfoca en la gestión de la responsabilidad social empresarial, describe los principios y la manera de poner en práctica dicha norma.

El término clave de la ISO 26000 es la «responsabilidad social», que habla del grado de compromiso de una compañía ante el impacto que sus actividades y decisiones pueden generar en el entorno en el que operan. Es un elemento que tiene que ver tanto con la ética corporativa como con la normativa de cada sector en concreto.

En su redacción final participaron cerca de 450 expertos en el tema, 210 observadores y 42 organizaciones internacionales y regionales y para su aprobación se firmaron memorandos de entendimiento, entre otros con organizaciones como:

Organización Internacional del Trabajo (OIT). El memorando de entendimiento entre ISO y la OIT define la cooperación entre ambas organizaciones a fin de asegurar que ISO 26000 sea compatible con y complemente los estándares internacionales del trabajo de la OIT.

Global Compact de la ONU. ISO y el Pacto Mundial de la ONU trabajarán juntas para asegurar la compatibilidad entre ISO 26000 y los 10 principios del Global Compact en las áreas de derechos humanos, trabajo, medioambiente y lucha contra la corrupción. El memorando de entendimiento no otorga al Pacto Global derechos adicionales a los que se reconoce a las restantes organizaciones de unión que participan en el desarrollo de ISO 26000.

OMS, el GRI y un grupo identificado como SAIO (Servicios, Apoyo, Investigación y Otros) que englobaba a una multiplicidad de sectores, tales como universidades e institutos de normalización, entre otros.

Otras características importantes de la norma pueden resumirse de la siguiente manera:

Está dirigida a todo tipo de organizaciones: privadas, públicas, concertadas y no gubernamentales. No importa su tamaño, sector o posición geográfica.

No es una normativa de obligatorio cumplimiento. Su objetivo es recomendar y orientar a las organizaciones sobre prácticas que fomenten la responsabilidad social en el entorno en el que se desenvuelven. Tampoco es un canon de certificación. Al no incluir obligaciones ni requisitos, ningún auditor puede determinar si una empresa cumple o no sus postulados, algo que sí sucede con la gran mayoría de normas de la familia ISO. Es la primera que establece un marco común para la responsabilidad social en cuanto a implementación, mantenimiento y mejora de procesos.

El nivel de responsabilidad social, ¿Cómo medirlo? Según la ISO 26000, una organización es más o menos responsable con el medio en el que opera en función de siete principios

corporativos. No son elementos que aspiren a ser definitivos, aunque sí miden, de alguna manera, la voluntad de cada compañía por generar prácticas que promuevan el desarrollo sostenible:

1. Rendición de cuentas:

Tiene que ver con la realización de informes internos que midan el impacto económico, político, social y medioambiental derivado de las actividades de cada organización.

Al mismo tiempo, invita a las empresas a aceptar el escrutinio público de sus acciones y a asumir responsabilidades si éstas llegaran a ser negativas.

2. Transparencia:

Habla de la disposición de una organización para suministrar toda la información que interese a las partes implicadas en sus actividades. A la vez, también se refiere al grado de claridad hacia instituciones estatales y órganos de control públicos.

3. Comportamiento ético:

Toda organización debe regirse, según la ISO, por los principios de honestidad, equidad e integridad, lo cual supone que sus objetivos no deben ser sólo económicos.

4. Respeto hacia las partes interesadas:

Se refiere a la correcta atención de los intereses y las demandas de todos los agentes que se involucren, de una u otra forma, en las actividades de la empresa. Por ejemplo, proveedores, distribuidores y, por supuesto, grupos de consumidores.

5. Legalidad:

Para la ISO 26000, es fundamental que toda organización conozca plenamente las leyes que amparan su actividad. Ninguna compañía puede operar fuera de la normativa, ya sea local, provincial, nacional o, incluso, regional.

6. Normativa internacional:

Que una actividad moralmente reprochable no suponga sanción a nivel local o regional no debe ser una excusa para que las empresas incurran en ellas.

Por el contrario, cada organización debe tener en cuenta que sus acciones se enmarcan en un contexto global y que es necesario conocer las leyes y normativas al respecto.

7. Derechos Humanos:

Como último principio, la norma ISO 26000 habla del respeto y el reconocimiento de los Derechos Humanos que debería profesar cualquier organización en el desempeño de sus prácticas. Si por algún motivo hubiese fallos o vacíos legales para hacer efectivo dicho reconocimiento, las organizaciones deben hacer todo lo posible para corregirlos, tal como sucede con muchas multinacionales que operan en países con altos índices de violaciones de estos derechos.

Para la gestión de involucrados se utilizará la Guía del PMBOK®: Dentro de esta guía encontramos la medula del conocimiento de la formulación y evaluación de proyectos a todo nivel y contiene todos los elementos que hacen que cada una de las porciones de un proyecto funcione de forma adecuada, de tal forma que la gestión de los interesados en un proyecto tenga un significado.

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto. (Project Management Institute, 2013a, p. 391)

Es así como la guía del PMBOK® se convierte en un estándar importante en el conocimiento de la estructura de un proyecto y específicamente define cada uno de los grupos de procesos a desarrollar en el proyecto.

Grupos de procesos:

Identificar a los Interesados: proceso de identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

Planificar la Gestión de los Interesados: proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto.

Gestionar la Participación de los Interesados: proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo.

Controlar la Participación de los Interesados: proceso de monitorear globalmente las relaciones de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados.(Project Management Institute, 2013a, p. 391)

2.5. Marco legal

En Honduras la ley se rige mediante códigos que delimitan y establecen las normas y reglas de proceder de las empresas en el entorno laboral, es así que toda empresa legalmente constituida debe sujetarse a la ley del código de trabajo vigente (Matute López, 1959) afirma:

Artículo 19. Contrato individual de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a ejecutar una obra o a prestar sus servicios personales a otra persona, natural o jurídica, bajo la continua dependencia o subordinación de ésta, y mediante una remuneración. (1959, p. 21)

La empresa Santos y Cía. como empresa establecida legal y formalmente se deba a su personal en el cumplimiento de sus deberes y derechos tal y como lo establece el código laboral que (Matute López, 1959) afirma:

Artículo 25. En todo contrato individual de trabajo deben entenderse incluidos, por lo menos, las garantías y derechos que otorguen a los trabajadores la Constitución, el presente Código, sus reglamentos y las demás leyes de trabajo o de seguridad social. Artículo 26. El contrato de trabajo obliga a lo expresamente pactado y a las consecuencias que de él se derivan según la ley, la costumbre, el uso o la equidad.

Si en el contrato individual de trabajo no se determina expresamente el servicio que deba prestarse, el trabajador queda obligado a desempeñar solamente el que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición física, y que sea del mismo género de los que formen el objeto del negocio, actividad o industria a que se dedique el patrono.(1959, p. 22)

De tal forma que las partes involucradas en el ambiente laboral, en este caso patrono y empleados gozaran de las garantías que proporciona la ley y que se sustenta en el código de trabajo a través de los artículos con registro legal (Matute López, 1959) afirma:

Artículo 37. El contrato de trabajo escrito, contendrá: a) Nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, profesión u oficio, domicilio, procedencia y nacionalidad de los contratantes; número, lugar y fecha de expedición de la tarjeta de identidad de los contratantes, y cuando no estuvieren obligados a tenerla, se hará referencia de cualquier otro documento fehaciente o se comprobará la identidad por medio de dos (2) testigos idóneos que también firmarán el contrato;

b) La indicación de los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones del trabajo; c) La duración del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido y la fecha en que se iniciará el trabajo. Cuando la relación de trabajo haya precedido al otorgamiento por escrito del contrato, se hará constar también la fecha en que el trabajador inició la prestación de sus servicios al patrono; d) El lugar o los lugares donde deben prestarse los servicios o ejecutarse la obra; e) El lugar preciso en que deberá habitar el trabajador, cuando la prestación de los servicios fuere en sitio diferente al lugar donde habitualmente vive y en virtud del convenio el patrono se obligue a proporcionarle alojamiento; f) El tiempo de la jornada de trabajo y las horas que deberá prestarse;

g) Si el trabajo se ha de efectuar por unidad de tiempo, de obra, por tarea o a destajo, o por dos (2) o más de estos sistemas a la vez, según las exigencias de las faenas; h) El salario, beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador; si se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna otra manera; y la forma, período y lugar de pagos; En los contratos en que se estipule que el salario se ha de pagar por unidad de obra, se debe hacer constar la cantidad y calidad de los materiales, herramientas y útiles que el patrono convenga en proporcionar y el

estado de conservación de los mismos, así como el tiempo que el trabajador pueda tenerlos a sus disposición.

El patrono no puede exigir del trabajador cantidad alguna por concepto de desgaste normal o destrucción accidental de las herramientas como consecuencia de su uso en el trabajo. i) Nombres y apellidos de las personas que vivan con el trabajador y de las que dependan económicamente de él; j) Beneficios que suministre el patrono en la forma de habitación, luz, combustible, alimentación, etc., si el patrono se ha obligado a proporcionarlos y la estimación de su valor; k) Las demás estipulaciones en que convengan las partes; l) Lugar y fecha de la celebración del contrato; y, m) Firma de los contratantes y cuando no supieren o no pudieren firmar, se hará mención de este hecho, se estampará la impresión digital y firmará otra persona a su ruego.(1959, p. 24)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Toda investigación conlleva una metodología la cual será planteada en el presente capítulo, estas metodologías se refieren a la Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión de Interesados aplicadas para el desarrollo de buenas prácticas y mejoras en la gestión de los recursos disponibles, siendo el recurso humano imprescindible para este estudio.

La metodología de la investigación implica conocer cuáles serán las variables de estudio, el diseño y tipo de investigación, dándose a conocer la población y muestra de interés para este caso particular, la recolección de datos, los procedimientos de análisis y/o interpretación de los resultados, finalmente se brinda un resumen planteado en la matriz metodológica que expone la relación entre los objetivos, variables, entre otros elementos.

3.1 Enfoque de la investigación

Este estudio está enmarcado bajo un enfoque mixto, en el que se da a conocer el análisis de los datos e información recopilada con el apoyo de los instrumentos utilizados, además se presentan alternativas en materia laboral, social y ambiental que deberán implementarse para obtener buenas prácticas que cultiven la cultura y respondan a las necesidades que requiere Santos y Compañía.

Este enfoque está compuesto por la realidad objetiva y subjetiva, dando a conocer la situación de la empresa y los resultados que representan las variables de estudio, lo cual permitirá dar la perspectiva del sistema de gestión a implementar de manera particular en Santos y Compañía, además de que representará un modelo del cual se pueden servir otras empresas, ya que todas pueden utilizar la norma ISO 26000 para regirse sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

3.2 Tipo de investigación

La línea de trabajo en la cual se fundamenta este estudio es del tipo investigación acción que relaciona tres situaciones: la situación actual, durante y después de la implementación de un plan de acción que resulta de la situación actual de Santos y Compañía.

Esta situación permitió tomar estrategias para dicho plan, que producirá acciones transformadoras para el logro del sistema de gestión en relación a la RSE y la gestión de interesados, tomando en cuenta las necesidades que requieren mayor énfasis para fortalecer la estructura organizacional así como el sello de la empresa.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de una investigación es único para cada situación que requieren las organizaciones, porque define el plan o estrategia que permitirá responder al problema en estudio. El diseño por aplicar será transeccional descriptivo, que involucra a las variables de forma descriptiva sobre los elementos concernientes a la empresa en un determinado momento, es decir, en un tiempo específico.

Cabe mencionar que se tienen variables que influyen a grupos de personas, las cuales se analizarán, y en este caso particular utilizando las dos metodologías sobre la RSE y la gestión de interesados con relación a las áreas de tipo social y ambiental que infieren a Santos y Compañía.

3.4 Variables de la investigación

Las variables que se desprenden de esta investigación son: prácticas laborales, participación activa y desarrollo de la comunidad y el medio ambiente, las cuales se describen a continuación.

VARIABLES INDEPENDIENTES:

1. Prácticas laborales:

Es la variable principal sobre la cual se busca priorizar en Santos y Compañía, es decir, los empleados que ejercen diversas actividades para el funcionamiento y logro de los objetivos de la empresa. Mismos que a su vez requieren de mejoras para optimizar la gestión de recursos, para ello es necesario establecer un programa para el fortalecimiento tanto en lo personal como profesional, en esta medida se optó por identificar facilidades y beneficios para los empleados como ser: asistencia médica, mejora del clima laboral, centro de recreación, preparación y desarrollo con capacitaciones para los empleados, incentivos y consideraciones de ajuste salarial.

2. Participación activa y desarrollo de la comunidad:

Esta variable está muy relacionada a los empleados, para que estos se encuentren en las condiciones aptas para su desarrollo se pretende tomar en cuenta a sus familias para que puedan gozar de los beneficios que el empleado tiene, además incluye los clientes, quienes permiten de manera directa o indirecta el sostenimiento de la empresa a través de la aceptación de los productos y servicios que Santos y Compañía ofrece, como política se espera fortalecer las alianzas entre el cliente para seguir desarrollando proyectos en el ámbito de la ingeniería civil, en esto se pretende llevar un control de las acciones y buenas prácticas que puedan establecerse y utilizarse en futuros proyectos, considerando la evaluación periódica que dé seguimiento de los proyectos en tiempo y forma de manera que exista un mejor control de los recursos disponibles.

3. Medio Ambiente:

El medio ambiente es parte de un todo, que involucra de manera activa los empleados, clientes y sociedad en general, para lograr una armonía justa sobre la utilización de los recursos,

los cuales deben implementarse mediante buenas prácticas laborales y ambientales para reducir el impacto ambiental, con lo que se pretenden tomar medidas de mitigación ambiental según el tipo de impacto que sea dirigido por los involucrados presenten en los diferentes proyectos que ejecuta la empresa sin menospreciar el manejo adecuado de cada recurso, es decir, tanto los recursos tangibles como intangibles.

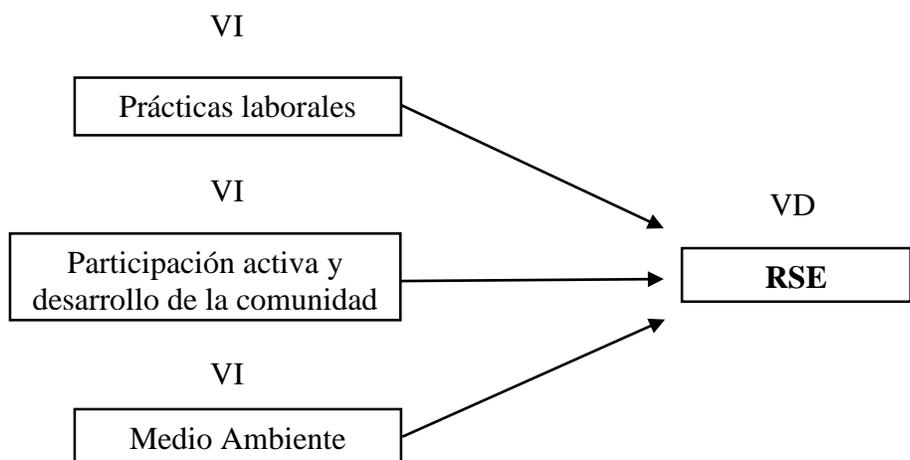


Figura 5. Diagrama Sagital

Fuente: Elaboración propia

Población

La población referida para este estudio surge de los empleados de Santos y Compañía, y de acuerdo a la base de datos proporcionada por el departamento de recursos humanos, se cuenta con un total de 60 personas en el área administrativa, y están presentes en las diversas actividades para el funcionamiento y gestión que realiza la empresa. Por lo que la población de estudio se enmarca en los empleados de la gestión administrativa de la empresa. Es importante mencionar que, la empresa debe considerar todos sus empleados para involucrarlos en la mejora continua tanto de procesos, productos, servicios, proyectos y demás recursos disponibles.

El motivo de considerar los empleados del área administrativa, involucra el desarrollo y creación del sistema de RSE a partir del público interno, quien juega un papel relevante para el desarrollo y gestión de las estrategias a consolidar en el modelo de gestión estratégica.

Muestra:

Por medio del marco muestral podemos identificar elementos de la población y seleccionar unidades muestrales de acuerdo con la muestra no probabilística, En este caso particular la muestra o subgrupo de la población es una muestra dirigida es representativa de las características buscadas por conveniencia, cuya finalidad es la no generalización en términos de probabilidad, en las muestras de este tipo, la elección de los casos no pretende generalizar los resultados a una población más amplia de la base de datos existente del recurso humano de Santos y Compañía, de la cual se tomó una muestra en base a los empleados del edificio administrativo, ya que de ser implementada la RSE se comenzaría por las áreas administrativas.

La ventaja de una muestra no probabilística —desde la visión cuantitativa— es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos.(H. Sampieri, Fernández C., & Baptista L., 2014, p. 190)

Al ser una muestra por conveniencia, nos permite conocer las opiniones de las personas que laboran en el edificio administrativo y que de alguna manera apoyarían o sustentarían las políticas que pretende esta investigación, como tal la muestra representa un grupo de la fuerza laboral que tiene criterio y toma decisiones, a través de esta muestra por conveniencia podemos conocer información valiosa en muchas circunstancias, especialmente cuando no existen razones

fundamentales que diferencien a los individuos que t accesibles de los que forman el total de la población.

Recolección y análisis de datos:

Con el fin de poder brindar propuestas como alternativas para la mejora de los recursos en el aspecto laboral, social y ambiental se realizará la recolección de datos durante la investigación, y estos datos serán procesados mediante herramientas como entrevistas, encuestas y gráficos para realizar posteriormente las decisiones pertinentes y favorables a la empresa, así como también estos resultados nos indiquen una tendencia que permita evaluar e interpretar sobre la RSE.

Inicialmente, este proceso requiere de entrevistas con el personal clave y directivo de la empresa para la aceptación y conocimiento del tema en consideración, donde se pretende implementación acciones de RSE; Santos y Compañía está consciente de la necesidad de mejoras a su sistema de gestión y cultura organizacional.

Las entrevistas son una forma de recolección de datos e información específica para desarrollar y contemplar las medidas adecuadas en esta propuesta de gestión sobre la Responsabilidad Social Empresarial. El sentido de este instrumento es interactuar de manera directa, conociendo otra arista de la empresa, ya que los empleados reflejan su opinión desde una perspectiva diferente a los responsables que tienen un nivel de mando superior, y como parte de este se encuentra la Gerente General de la empresa y el Jefe de Recursos Humanos quienes validan la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial.

Seguido de la aceptación, se incurrirá en encuestas para identificar puntos débiles en los cuales se puedan incluir al plan de estrategias que pretende esta investigación.

Dentro del análisis de variables se tomará en cuenta las empresas con rubros relacionados y su proceder antes la RSE utilizando como referencia la Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial (FUNDAHRSE), esta brinda un modelo de negocio que facilita el manejo y sistema de componentes, verificando los alcances y logro de las acciones establecidas.

Mediante las variables expuestas, se definirá la forma en que estas acciones serán implementadas y su forma de control y seguimiento que será realizado por un coordinador o comité que vele por los intereses y recursos de la empresa. Este comité se definirá con el recurso humano disponible, para no incrementar en costos. Además de ello, todas las acciones estarán sujetas bajo el código de trabajo y la norma ISO 2600 específica de la responsabilidad social.

Tabla 2. Matriz Metodológica

MATRIZ METODOLÓGICA “LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL” UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN SANTOS Y COMPAÑÍA								
Objetivo General	Pregunta de Investigación	Variables Independientes (VI)	Nivel de Medición de las VI	Variable Dependiente (VD)	Nivel de Medición de la VD	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación	Conclusión General
Orientar hacia un sistema de gestión basado en las materias de la Responsabilidad Social Empresarial que involucre las prácticas laborales, medio ambiente y participación activa y desarrollo de la comunidad en Santos y Compañía.	¿Qué acciones debe ejecutar Santos y Compañía para implementar un sistema de RSE basado en las materias fundamentales de RSE: prácticas laborales, medio ambiente y participación activa y desarrollo de la comunidad?	Prácticas laborales	Nominal, Ordinal	Responsabilidad Social Empresarial	Intervalo	1. Estimar el sentido de pertenencia y mejora en el desempeño del trabajo en las prácticas laborales de Santos y Compañía.	1. ¿Cómo identificar el sentido de pertenencia y mejora en el desempeño del trabajo en las prácticas laborales de Santos y Compañía?	A través de las políticas generadas, con énfasis en la RSE se pueden gestionar estrategias para la empresa y su entorno.
		Participación activa y desarrollo de la comunidad	Nominal, Ordinal			2. Estructurar las relaciones armónicas que permitan a Santos y Compañía llevar a cabo sus proyectos con el apoyo de los grupos de interesados.	2. ¿De qué manera se pueden estimar las relaciones armónicas que permitan a Santos y Compañía llevar a cabo sus proyectos con el apoyo de los grupos de interesados?	
		Medio ambiente	Intervalo, Razón			5. Justificar la utilización de recursos para disminuir el impacto en el medio ambiente.	5. ¿Cómo manejar la utilización de recursos para disminuir el impacto en el medio ambiente?	

Fuente: Autoría Propia

En conclusión, el diseño de la metodología de la investigación seleccionada, espera poder satisfacer las necesidades y requerimientos de la Responsabilidad Social Empresarial para Santos y Compañía, en relación a tres materias básicas de la RSE: prácticas laborales, medio ambiente y participación activa y desarrollo de la comunidad.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Resultados y análisis

En el presente capítulo se dan a conocer los resultados que proceden luego de haber utilizado los instrumentos para esta investigación, que definen las posibilidades en materia de Responsabilidad Social Empresarial y su importancia para Santos y Compañía, tales instrumentos fueron aplicados durante el mes de mayo del año 2018.

Las consultas de la encuesta se enfocan en el conocimiento que las personas laboralmente activas tienen de la RSE y como esta ayuda a la realización de sus funciones, también la forma en la que ellos ven a la organización y como el papel de la RSE puede influir en la consecución de logros para y por la empresa.

En tal sentido, para lograr implementar un sistema de gestión estratégica en Santos y Compañía se debe comenzar por las buenas acciones que pueda realizar cada empleado que conlleve a reafirmar los valores establecidos por la empresa. Además, que la RSE sirva como instrumento para la competitividad y desarrollo que muchas empresas deben implementar para mantener condiciones más justas y dignas en el trabajo.

La gestión es un proceso que va reforzándose de los que se involucran en los procesos para permitir un bienestar social, por lo que esta propuesta es la base para futuras decisiones en Santos y Compañía.

Los instrumentos utilizados fueron la encuesta y la entrevista, que infieren sobre la Responsabilidad Social Empresarial. Dicha instrumentos fueron aplicados a los empleados del área administrativa, contabilizando un total de 25 personas que son el personal clave dentro del edificio administrativo ya que juegan un rol notable para las actividades de la empresa.

En su mayoría las personas dicen haber escuchado del tema de responsabilidad social, sin embargo no tienen claro los beneficios e implicaciones de la misma, esto supone una mayor publicidad respecto al tema, ya que pese a los beneficios no es un tema muy desperdigado ante la sociedad.

En su mayoría todos están dispuestos a que se implemente un sistema de gestión estratégica en Santos y Compañía, esto deriva un sistema de comunicación que debe persistir dentro y fuera de la empresa.

Visualizar el concepto ya en la realidad implica tomar en cuenta las materias de la RSE, las cuales son:

- Gobernanza de la organización
- Derechos humanos
- Prácticas laborales
- Medio ambiente
- Prácticas justas de operación
- Asunto de consumidores
- Participación activa y desarrollo de la comunidad

Estas materias representan en su totalidad el involucramiento integral que idealmente las organizaciones deben tomar en cuenta, y en tal caso, Santos y Compañía va en busca de mejoras a toda la gestión. Partiendo de estas, se ha dado prioridad a tres materias básicas para conectar las otras materias posteriormente a esta propuesta.

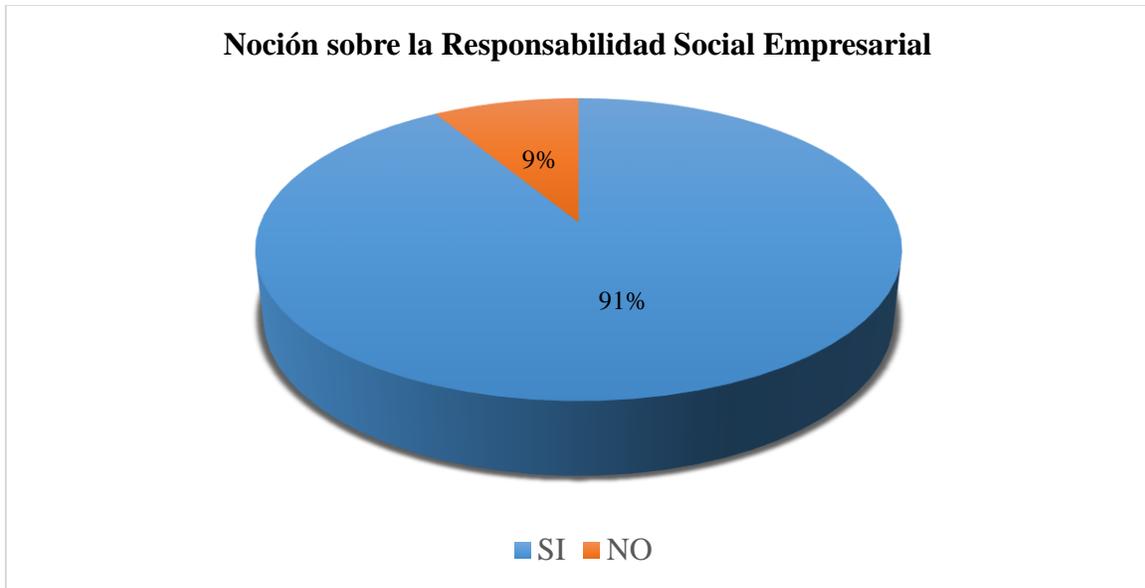


Figura 6. Noción de la RSE

Fuente: Propia

El 91% de las personas encuestadas han escuchado hablar acerca de la Responsabilidad Social Empresarial, esto debido a que en la actualidad son muchas las empresas que se promocionan como empresas socialmente responsables por medios televisivos, anuncios escritos en periódicos, publicidad en redes sociales y en los mismos establecimientos en las que se refleja que la empresa participa en la iniciativa RSE y da a conocer de forma pública esta incursión, lo cual es un indicativo que a nivel profesional institucional la percepción de RSE es de amplio conocimiento.

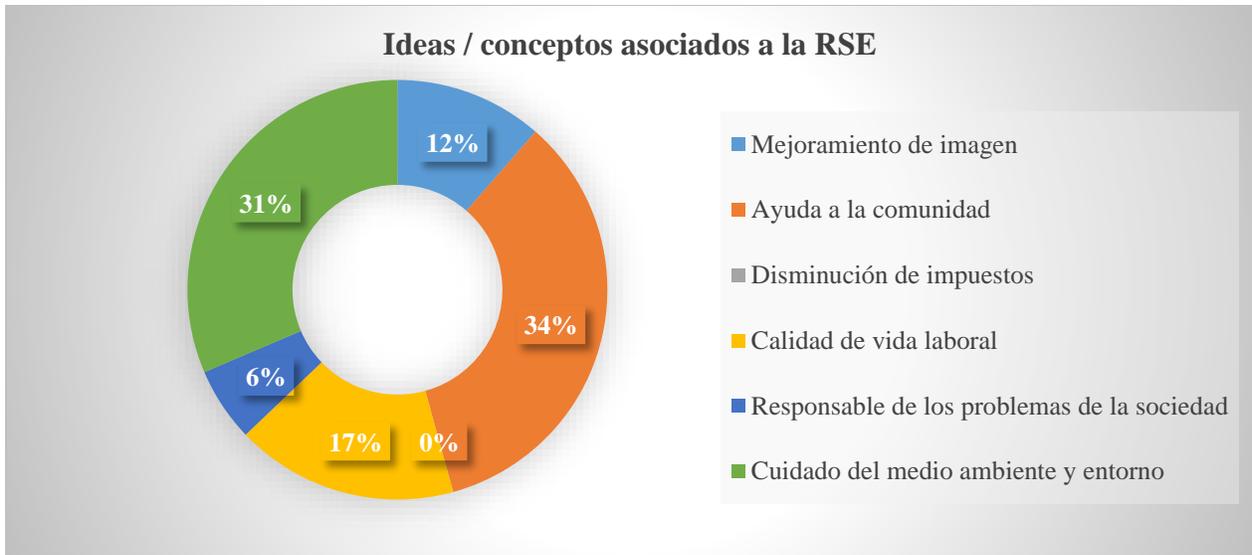


Figura 7. Ideas sobre la RSE

Fuente: Propia

En la actualidad el concepto de la RSE se ha ampliado, y muchos asocian el término de la Responsabilidad Social Empresarial con la ayuda a la comunidad y cuidado del medio ambiente del entorno donde se vive, únicamente, lo que indica un mayor enfoque de las empresas en este sentido, esto debido a que el medio ambiente es parte del bienestar de cualquier sociedad y es parte del acontecer mundial en esta época.

La Responsabilidad Social Empresarial influye en diversos campos y se transmite a las personas mediante obras que se dan a conocer a través de los medios de comunicación, sin embargo, este proceso es también parte de un procedimiento para la mejora de la vida laboral en aspectos de interacción entre los mandos superiores con sus líneas subsiguientes.

Además, con la industrialización de las empresas, se contamina el medio en que vivimos, y esto afecta a la población, y en especial a las comunidades en donde se realizan proyectos que en ocasiones no contemplan las medidas para reducir o mitigar los impactos a los diferentes grupos de la sociedad.

Dentro de los hallazgos en cuanto a los conceptos que asocian las personas encuestadas con la RSE, se entiende que las personas tienen un conocimiento más afín de que la RSE aporta ayuda a la comunidad y cuida el medio ambiente del entorno en donde viven las personas involucradas, también en menor grado creen que la RSE valora la calidad de la vida laboral, que se mejora la imagen de la empresa y se hace cargo de los problemas sociales, sin embargo no creen que al tener la RSE funcionando no se disminuye la carga de impuestos.

En general el concepto de RSE es compartido por la ayuda a la comunidad, factor que consideran el más importante, el cuidado del medio ambiente y el entorno, considerado de importante en menor grado y la tercera opción más influyente es la calidad de la vida laboral, juntas estas tres materias reportan una conjugación de acciones que de ser llevadas a cabo constituyen un ambiente laboral y social más estable y sostenible.

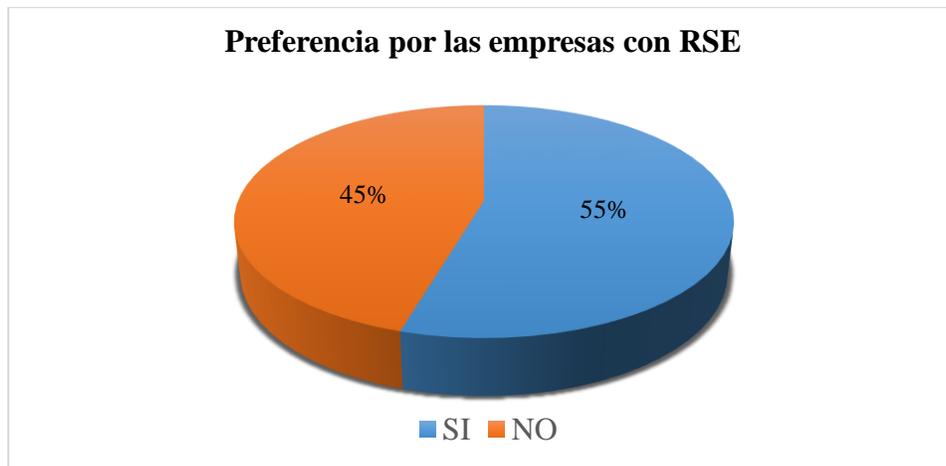


Figura 8. Preferencia por empresas socialmente responsables

Fuente: Propia

Dentro de la preferencia de los encuestados por empresas que aplican la RSE de forma pública, se denota una pequeña diferencia del 10%, entre las personas que se ven influenciadas por empresas que practican la RSE y la dan a conocer públicamente, lo que implica que el ser una

empresa socialmente responsable eleva los niveles de preferencia para los clientes y/o usuarios quienes consumen productos u obtienen un servicio de dichas empresas.

La percepción de las personas podría indicar que el involucrarse en RSE traerá de alguna forma una mayor cantidad de beneficios a la empresa, compartiendo de esta forma su desarrollo con las prácticas laborales, con la comunidad sea ésta la cercana a sus proyectos o la elegida para efectuar cambios significativos.



Figura 9. Motivos para ser una empresa con RSE

Fuente: propia

Los motivos que las personas encuestadas valoraron de mayor importancia para que una empresa sea socialmente responsable se encontró en la aportación de beneficios económicos que las empresas reciben al participar en la RSE, quizás en parte por la visualización de que las empresas participantes de RSE se dan a conocer públicamente a través de los distintos medios y toman de esta forma un posicionamiento de la imagen, que proporciona un impacto en futuros

usuarios de sus productos y en sus clientes actuales, incluso en el personal que labora en la empresa, proporcionando estabilidad y pertenencia.

La valoración de los beneficios económicos impacta tanto interna como externamente a la empresa, muchas empresas se certifican porque obtienen beneficios a lo interno de la empresa, fomentando la sostenibilidad de acuerdo con el círculo virtuoso de la RSE:

- Promueve la lealtad personal
- Minimiza la rotación de personal
- Crea un mejor ambiente de trabajo
- Reduce costos operativos
- Mejora la imagen y reputación
- Mejora el desempeño financiero
- Fomenta la sostenibilidad

Si bien es cierto que aporta beneficios, también se considera que presenta un deber ético y da paso a una certificación el hecho de ser una empresa socialmente responsable, dando apertura a implementar un sistema que genere cambios positivos para la empresa.

En primera instancia no se pretende un cambio drástico, más bien este debe ser un proceso de mejora por fases, dando cabida a las variables más relevantes que permitan esta valoración de beneficios económicos.

En Santos y Compañía no se desarrolla hasta ahora una política de responsabilidad social, pese a que tiene un gran auge dentro del rubro de la construcción, sin embargo, es necesario dar paso a nuevos cambios, ya que existe la disposición de implementarla por su importancia que da apertura a una certificación internacional si así lo deseara la empresa.

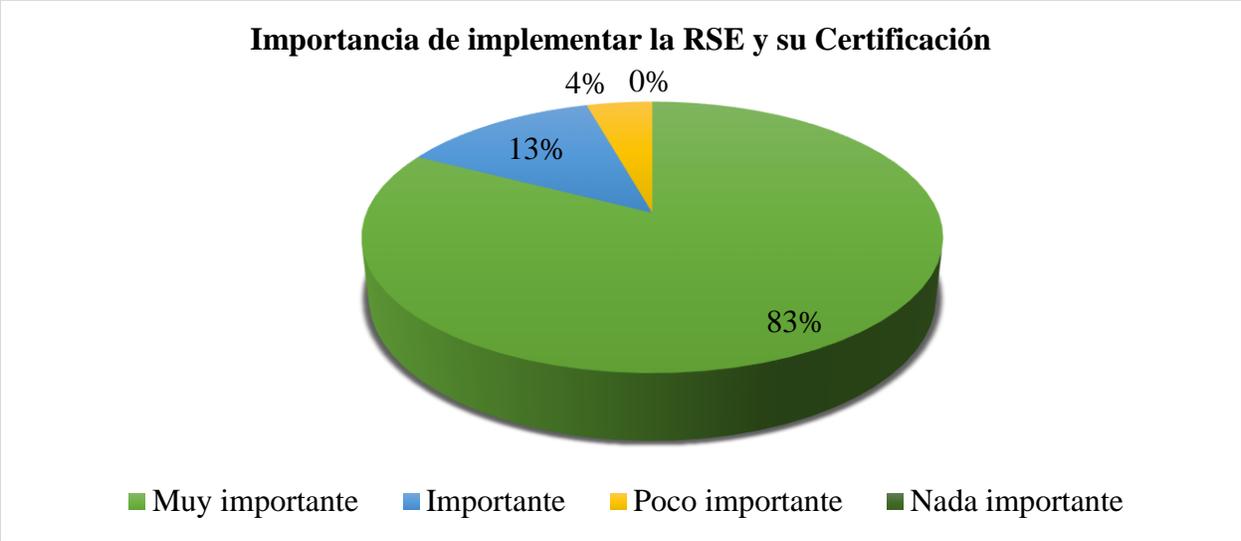


Figura 10. Importancia de la RSE y su Certificación en FUNDAHRSE

Fuente: propia

La encuesta revela que las personas encuestadas valoran el hecho de que es importante ser una empresa socialmente responsable por que esto representa un deber ético y esto da paso a una certificación internacional.

La gran mayoría de la población considera muy importante el hecho de participar en la RSE y de esta forma obtener una certificación a nivel internacional que respalde y de peso a la empresa, actualmente en Honduras se encuentra FUNDAHRSE, quien es el ente de unificar esfuerzos con las empresas que desean establecer la Responsabilidad Social Empresarial en sus estatutos.

El ser una empresa con reconocimiento, podrá conllevar a obtener un reconocimiento y el sello de FUNDAHRSE, para quienes demuestran realizar prácticas responsables hacia lo interno y externo de la empresa.

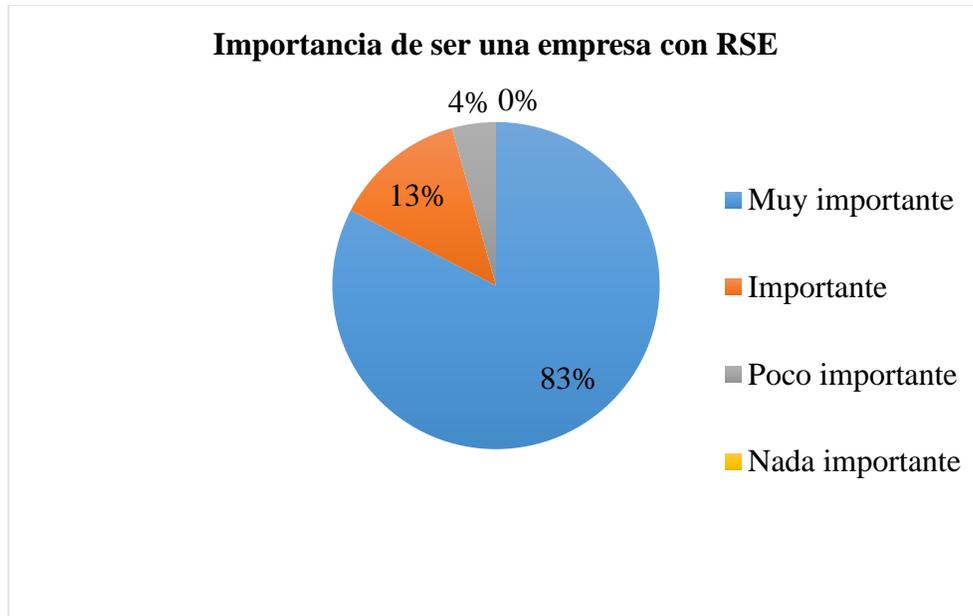


Figura 11. Importancia de ser una Empresa Socialmente Responsable

Fuente: Propia

Al tomar una decisión de implementar la herramienta, en sus comienzos debe priorizar las materias en las cuales se va a enfocar, ya que según los criterios que se consideren pertinentes surgen las decisiones de optar por una materia o más.

De acuerdo con los resultados, hay mayor énfasis en los proveedores, debido a que amerita su atención, para cumplir con las entregas de los productos, además que hay una estrecha relación con los precios que se determinan a los proyectos que se licitan o ejecutan. Y a su vez el mercadeo, ya que Santos y Compañía no cuenta con una gestión en la misma, tal vez por su trayectoria a lo largo de muchos años, que no se proyecta en este sentido, esto se refleja en el siguiente gráfico.

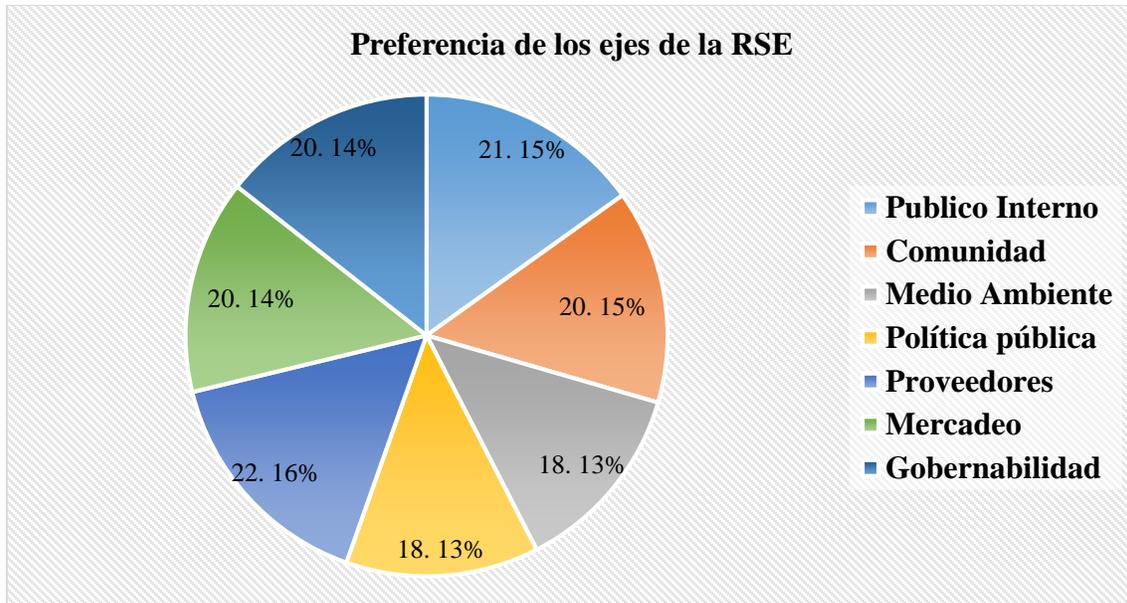


Figura 12. Preferencia en Santos y Compañía

Fuente: Propia

Por otro lado, está el público interno, el cual participa del día a día con las actividades para lograr los objetivos de la empresa. En esta línea la comunidad requiere atención por parte de la empresa según los resultados de la encuesta y una gestión que incluya al sistema de gobierno, ya que los temas políticos radican en las contrataciones del estado, y por ende se deben establecer políticas para el desarrollo de proyectos que permitan la sostenibilidad de las empresas, y el bienestar de la sociedad.

Con las nuevas leyes, se ha logrado mayor transparencia en las contrataciones del estado, así como mayor regulación de los bienes y servicios, que ha dado paso a un sistema articulado en Honduras para la normativa de legislación, y a su vez, tanto a nivel micro y macro se pretende visualizar el panorama de lo que las empresas logran, por esta parte, existe una clara convicción de que las empresas den a conocer la responsabilidad social que realizan como parte de los principios de la RSE:

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Comportamiento ético
- Respeto a los intereses de las partes interesadas
- Respeto al principio de legalidad
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento
- Respeto a los derechos humanos

Estos principios son una base de una sociedad más justa, en la que los ciudadanos esperan un reflejo de las acciones que deben ejercerse para el desarrollo sostenible y consideración a los diferentes grupos de interés.

En cuanto a las materias de la RSE, el medio ambiente es considerado una de las materias en las que se ve envuelta la empresa, en esta se debe tomar en cuenta el uso de los recursos naturales, así como el manejo de los residuos que en los proyectos debe la atención a un requerimiento del contrato para la aceptación de las obras, y que ahora muchas organizaciones toman en cuenta el factor del medio ambiente, ya que se ve afectado principalmente en las comunidades en donde se realizan los proyectos, por el impacto de los mismo debido a cambios en el ecosistema que se generan al realizar cualquier proyecto. Por lo cual es un eje prioritario para la promoción de prácticas de responsabilidad social empresarial a lo externo de la empresa.

Al mencionar los entornos, es fundamental conocer y dar apertura a los diferentes grupos de interés, aunque puede existir el involucramiento, no está enmarcado en el beneficio mutuo, más que el de la empresa, los accionistas toman las decisiones, y el gobierno influye en estas.



Figura 13. Grupos de Involucrados clave

Fuente: Propia

Hace falta mayor participación de los empleados en las acciones que se deben tomar en cuenta, ya sea a nivel interno y externo, cualquier idea es válida, cuando los que llevan a cabo un proceso están viendo los problemas que deben solucionarse y buscan que se tomen su participación. Además, de la apertura a la comunidad que se ve afectada o impactada por los proyectos de construcción, es los cuales suelen darse conflictos por los derechos de vía, permisos, entre otros que impiden la ejecución constante de las actividades.

Es importante la participación y el conocimiento de los empleados en el desarrollo de un modelo y estructura de Responsabilidad Social Empresarial, y que a su vez considere a los jefes o directivos de la empresa, ya que ellos tomarán las decisiones concernientes al tema, y decidirán el momento adecuado para su ejecución, para lo cual fue trascendental la participación de personas claves en las entrevistas.

Se entrevistó a la gerente general de la empresa, y el Jefe de Recursos Humanos, ya que conocen la empresa y las necesidades que esta debe considerar para un mejor desempeño.

Una de las preguntas realizadas a la Gerente General, fue sobre cuáles eran las necesidades a considerar en la empresa, e identificó la necesidad de mejorar la gestión de los proyectos que realiza la empresa, por lo que surge la variable más influyente en esta investigación, ya que contempla las prácticas laborales que deben desarrollarse para el crecimiento, involucramiento y mejora continua de los procesos que involucran a los diversos interesados.

La otra pregunta se enfocó sobre el interés por desarrollar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, declarando su acuerdo con la implementación de la misma. Y finalmente, que impacto tienen los proyectos que ejecuta la empresa, señalando la importancia de las reuniones que se realizar en los diferentes proyectos, con el fin de reducir tiempos y costos, y comunicando oportunamente las problemáticas a resolver.

Es de esta manera que se identifica la necesidad de utilizar la gestión de interesados del PMI, ya que es una metodología útil cuando existen diversos participantes en un proyecto.

En la entrevista realizada al Jefe de Recursos Humanos, quien labora para la empresa hace más de 20 años, mostró un gran interés por incluir mejoras a la estructura de la empresa, y una de las preguntas realizadas, fue sobre las acciones que considerar necesarias para desarrollar, identificando la mejoría en el clima laboral, la seguridad y salud de los empleados, quienes deben estar en condiciones adecuadas para su trabajo, por lo que comentó que estaba trabajando en un análisis FODA para presentarlo a la gerencia.

La otra pregunta realizada fue acerca de las propuestas para el personal, mencionando entre ellas, la construcción de un centro integral para los empleados, que incluye áreas de recreación, capacitación y centro de reuniones para la convivencia de los empleados, por lo que se está contemplando la construcción en un futuro próximo.

La otra pregunta fue acerca del entorno de los proyectos, el cual respondió que muchas veces se realizaban los proyectos y no se controlaban los recursos, lo cual genera pérdidas para la empresa por el hecho de no hacer las consideraciones adecuadas de estos.

De manera, que todo debe ser una gestión integral, siendo importante considerar más allá que las actividades dentro de la empresa, ya que siempre se realizan actividades como medidas de mitigación ambiental. De modo que el ambiente es relevante para el rubro de esta empresa, ya que se deben realizar obras para reducir el impacto en el ambiente.

Y finalmente, el factor que afecta en los proyectos, tiene que ver con la comunicación oportuna, ya que existe debilidad en este sentido, y con el apoyo de todos se logra un curso alineado de los proyectos. De manera que todos los procesos y actividades deben gestionarse junto a los recursos que cuenta la empresa, lo que infundirá una cultura de valores con compromiso hacia la empresa.

Dichas entrevistas permitieron darle rumbo a las variables más influyentes en este estudio, ya que la entrevista resultó ser una técnica útil para conocer sobre la situación y necesidades que desea mejorar la empresa, por lo que fue dirigida a ellos en particular, ya que interactúan dentro del núcleo de la empresa.

Las actividades relacionadas con la responsabilidad social empresarial permiten dar mejores frutos a los diversos interesados de la empresa, ya que si bien es cierto, el conocimiento que existe sobre dicho tema está siendo aplicado a diferentes empresas, partiendo del interés interno de desarrollar acciones en el tema para contribuir al desarrollo sostenible y crear ventaja competitiva que genere resultados positivos, ya que los resultados reflejan que existe el interés por desarrollar esta metodología en Santos y Compañía.

4.2 Aplicabilidad

La mayoría de las personas que se desarrollan laboralmente en Santos y Compañía están conscientes de la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial y de los beneficios que esta trae a la empresa, las personas y las comunidades, cuando existe un involucramiento de estas en el desarrollo de sus actividades primarias, indicando que es conocido al menos de forma sencilla el término de RSE, el cual no es indiferente para ellos.

En un contexto de sociedades en constante cambio y crecimiento las sociedades y las empresas, sobre todo, deben definir visiones, enfoques, actividades y procesos que permitan estructurar sus estrategias tanto internas como externas, a largo plazo para desarrollar las expectativas de los diferentes grupos de interés y establecer los medios para alcanzar dichos objetivos.

Santos y Compañía es una empresa cuyos empleados creen en una organización enfocada en la creación de valores que sean compartidos, destacan la importancia de centrar sus esfuerzos en la creación de bienestar tanto a lo interno como a lo externo de la misma y retribuir por el impacto que esta tiene en su entorno.

La Responsabilidad Social Empresarial es vista por el público interno de Santos y Compañía, en su mayoría como una ventaja competitiva y como una estrategia de gestión, está iniciativa en si misma ofrece una oportunidad a los grupos de interés para analizar los elementos de gestión y dirección para la creación de un modelo que permita elevar tanto la imagen como la incursión en la estrategia de RSE.

Existen varias iniciativas con la finalidad de desarrollar el concepto de la responsabilidad social en Santos y Compañía, mediante la consecución de fases y/o etapas que definen el accionar

en cuanto a RSE. Lograr la aplicación de la RSE es un proceso gradual, y parte de un acuerdo metodológico en el que intervienen varios grupos de interesados.

La RSE contiene una gran relación con los Stakeholders. Y en esta relación, resulta oportuno producir una memoria con respecto a las medidas que se implementan, para dotar a la empresa de un mecanismo que fortalezca los principios de la empresa para lo cual fue creada.

Para el logro de esta visión es importante definir nuestros grupos de interés que se verán involucrados de forma directa o indirecta en la creación de la RSE en Santos y Compañía, estos a su vez pueden afectar el logro de los objetivos.

En esta línea, pueden existir otros grupos o áreas que son alteradas por el desarrollo de proyectos, y que involucran al medio ambiente, y que utilizan los recursos para satisfacer las necesidades de estas y las de sus clientes. Los grupos de interesados identificados son:

- Empleados
- Clientes
- Proveedores
- Comunidad
- Gobierno
- Accionistas

Es necesario definir objetivos para implementar la RSE, de manera que se pueda facilitar el proceso de mejora continua.

La aplicación de este modelo de RSE pretende facilitar la consecución de 4 principales Objetivos:

1. Entender que ámbitos o temas de la RSE tiene más impacto en la empresa
2. Valorar cuales de estos ámbitos o temas tienen mayor relevancia dentro de la empresa
3. Analizar que ámbitos o temas de impacto afectan a cada stakeholders de la empresa
4. Proponer un mecanismo que permita informar externamente de las políticas y gestionar internamente su desarrollo.

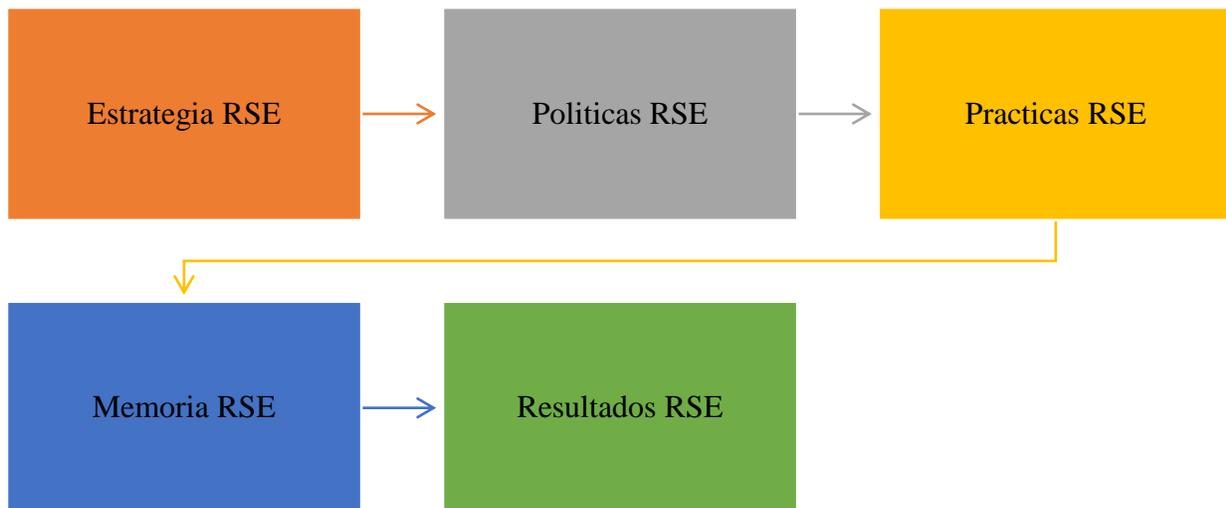


Figura 14. Diagrama del modelo de RSE

Fuente: propia

En el grupo de estrategias se toma en cuenta los Stakeholders, valores, casos, GRI y otros, de manera que se establezcan las condicionantes, y así poder establecer los indicadores para cada práctica de RSE, identificando los riesgos o impactos que cada involucrado pueda tener.

Gestión De Interesados:

En cada proceso y actividades debe intervenir la gestión de interesados, para que las decisiones puedan llevarse a un consenso con los involucrados y se puedan identificar los riesgos o factores que afectarían el desarrollo de cierta actividad. Y es de acuerdo con la metodología del PMI en su guía de procesos, que se debe realizar lo siguiente:

1. Identificar a los interesados

Una vez definidos los interesados, procedemos a su gestión, para ello se debe realizar la planificación de cada interesado, identificar las características de cada interesado, en función del entorno de la empresa y de la normativa para tratar a cada uno, por lo que es conveniente hacer una reunión de expertos y aplicar técnicas analíticas, con la matriz de valoración y posteriormente un análisis, estableciendo una escala de valores sobre su posicionamiento ante el proyecto e indicadores sobre su estado.

Con la inclusión de la gestión de interesados, se reconoce la importancia de la gestión política para el logro de los objetivos del proyecto, además, hay un cambio de enfoque de expectativas hacia nivel de compromiso.

Los grupos de interesados se dividen en dos grupos, internos que incluye a los trabajadores y accionistas y los externos que están clientes, proveedores, comunidad, gobierno entre otros.

2. Planificar la Gestión de los Interesados

Planificar la gestión de los interesados consiste en la elaboración de estrategias de gestión apropiadas, para que los interesados participen de manera efectiva en todo el ciclo de vida del proyecto. Para ellos, nos basamos en el análisis de sus necesidades, intereses e impacto potencial

en el éxito del proyecto. Planificar la gestión de los interesados identifica cómo el proyecto afectará a los interesados. Lo que a su vez permite, que el director del Proyecto desarrolle estrategias, para que éstos participen de manera efectiva en el proyecto. Así como gestionar sus expectativas, y en última instancia, conseguir los objetivos del proyecto.

Entre las estrategias para gestionar a los interesados se identifica el compromiso, poder, influencia, impacto, interés y cooperación, siendo fundamental definir el nivel de participación y compromiso de un interesado, para determinar si es necesario mantener satisfecho al interesado, mantenerlo informado o gestionar activamente el caso de tal interesado en lo que respecta al proyecto o las actividades en que se involucre la empresa.

La gestión de los interesados del PMI es más que mejorar las comunicaciones y requiere algo más que la gestión de un equipo. Planificar la gestión de los interesados es acerca de la creación y el mantenimiento de las relaciones entre el equipo del proyecto y los stakeholders. Con el objetivo de satisfacer sus respectivas necesidades y requerimientos dentro de los límites del proyecto.

Prácticas laborales:

Las prácticas laborales están relacionadas con el público interno, es decir, los trabajadores, quienes son actores indispensables para el logro de los objetivos estratégicos y la visión de la compañía, la idea es generar vínculos de confianza a largo plazo para enfrentarse a los desafíos del mercado laboral cada vez más competitivo a través de políticas, las cuales se proponen en la siguiente tabla.

Tabla 3. Prácticas de RSE en relación con Prácticas laborales

Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	
Temática	Prácticas estratégicas
Desarrollo profesional	Permitir que los empleados del equipo que compone Santos y Compañía tengan la oportunidad de capacitarse en estudios superiores y capacitaciones por competencias, ya sea técnicas o administrativas, la empresa compensaría a través de becas u otros incentivos a los empleados con méritos por esfuerzo.
Participación de empleados en la gestión de la empresa	La responsabilidad Social Empresarial implica que el equipo de trabajo pueda tener una comunicación abierta, rápida y directa, que permita que la participación de los empleados de las distintas áreas pueda realizar sugerencias y propuestas con el fin de mejorar los programas y el fortalecimiento de la empresa en sus diferentes sectores.
Beneficios laborales y políticas salariales	La empresa Santos y Compañía debe fortalecer sus activos a través de prácticas laborales, permitiendo que la distribución anual de ganancias pueda ser de acuerdo con las leyes actuales en relación al salario mínimo permitido en los casos que corresponda y que los beneficios otorgados sean en relación con las ganancias, obteniendo un salario competitivo, bonificaciones según mérito y desarrollo laboral, así como la implementación de un programa de apoyo al empleado en vivienda, entre otros que permita que el empleado esté conectado emocional y anímicamente con la empresa y alcance los objetivos propios y los de la empresa.
Calidad de vida	La realización de actividades familiares enfocada en actividades culturales, examen de chequeo médico y procesos de capacitación en planificación familiar harían de la empresa una empresa socialmente responsable con sus colaboradores y sus familias, esto aunado a las actividades deportivas, programas de bienestar, recreación y los beneficios en base a ley y adicionales en caso de maternidad mejoran significativamente la calidad de vida de los empleados y sus familiares.
Código de ética	La existencia de un código de ética y la comunicación de este permite identificar que existen lineamientos de conducta que se comparten y son tenidos en cuenta por los colaboradores. Esta práctica se lleva a cabo de manera constante desde que el colaborador ingresa a la organización; en ese caso se comunica en el proceso de inducción y posteriormente a través de carteleros, reuniones y eventos laborales se hace énfasis en el código de ética y conducta, que en la empresa objeto de estudio se centra en

	los principios, normas y valores que se espera cumplan los colaboradores.
Promoción laboral	La igualdad en el proceso de selección y promoción de personal permite evidenciar que las oportunidades tanto de ingresar a la empresa como de ascender son objetivas y se ciñen a procesos equitativos a los que pueden acceder quienes cumplan con el perfil determinado por la organización.

Fuente: Elaboración propia, basada en el análisis de la empresa.

Estas prácticas son las que fueron identificadas durante la recopilación de información, y se deberán monitorear y controlar junto a la gestión de interesados del PMI para resolver adecuadamente cualquier situación que se presente, ya que esta gestión del PMI pretende reducir los impactos, y ayuda a conducir el camino a seguir con cada involucrado.

Participación activa y desarrollo de la comunidad:

La Responsabilidad Social Empresarial en Santos y Compañía busca enfocar sus esfuerzos en garantizar la armonía de sus buenas prácticas con las comunidades donde se ubiquen sus proyectos, brindando un entorno de seguridad, comunicación efectiva; desarrollo a la comunidad a través de proyectos que impulsen el mejoramiento de la comunidad en aspectos de agua y saneamiento, alcantarillado y otros en los cuales los patronatos o alcaldías gestionen de forma apropiada. En cuanto a la responsabilidad social con los clientes y proveedores se pueden tomar en cuenta prácticas, así como también en relación con la Participación activa y desarrollo de la comunidad, que involucra al público externo de la empresa, como se refleja en la siguiente tabla.

Tabla 4. Prácticas de RSE en relación con la participación activa y desarrollo de la comunidad

Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	
Temática	Prácticas estratégicas
Plan de mejora en la comunidad	Se identifica un plan de mejora en la comunidad a través de la participación de los habitantes de las distintas zonas en las que se desarrollen proyectos de beneficio, permitiendo la gestión de estos, el monitoreo, la supervisión y control de estos en base a los lineamientos previamente establecidos en reuniones de círculos de calidad.
Política de comunicaciones con las comunidades	Adoptar una política de comunicaciones con las comunidades que este contemplada en el código de conducta de la empresa Santos y Compañía y en la declaración de valores de esta, a fin de participar activamente y de acuerdo con las normas establecidas, en la discusión de problemas a nivel de la comunidad y la búsqueda de soluciones a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con las características de cada evento. Se deben establecer relaciones armónicas con la comunidad es la comunicación con los diferentes actores, a fin de que se puedan resolver y solventar las dudas, desafíos, desacuerdos, permitiendo que la participación de sea justa y apropiada con todas las partes, en un entorno cordial y responsable.
Relación y solución de problemas con la comunidad	La solución de problemas debe estar enfocada en ciertas actividades que permitan la efectividad y eficacia de los agentes responsables, con ello implica la creación de una línea de acceso directo para los clientes, proveedores y encargados de la comunidad, creando así un canal de comunicación efectivo entre los distintos actores, lo que permitirá estudiar las sugerencias realizadas por los actores y que sean evaluadas por un comité de la empresa.
Campañas de apoyo a la comunidad en el área sanitaria	La empresa debe enfocar sus esfuerzos en la realización de campañas de salud para sus empleados de forma interna, con el fin de promover la seguridad industrial y en las comunidades donde aloje proyectos a fin de presentarse a la comunidad como un ente de beneficio para esta, la gerencia de recursos humanos debe gestionar y programar tales actividades en base a las circunstancias locales de cada comunidad beneficiada.

<p>Proyectos de empleabilidad dentro de las áreas de influencia en la comunidad</p>	<p>Se debe diseñar un programa que permita que el departamento de recursos humanos pueda hacer uso de personal calificado y no calificado de la comunidad, en la medida de lo posible el mayor número de personas oriundas de las zonas donde se realicen los proyectos, brindando de esta manera formación en construcción y logrando el objetivo de aumentar el nivel de cualificación y especialización de la comunidad, haciendo que estos puedan ser elegibles para otras tareas en diversos puestos de trabajo en el futuro.</p>
<p>Impacto real de influencia en la comunidad</p>	<p>A través del departamento técnico monitorear de forma efectiva los impactos causados por las actividades realizadas en el entorno de la comunidad, adaptarse a las políticas nacionales en la preservación del patrimonio cultural, humano y prácticas tradicionales de las reservas de poblaciones indígenas, garífunas y misquitas que puedan verse afectadas por los proyectos a ejecutarse en sus respectivas comunidades.</p> <p>Una acción que relaciona mucho el ambiente laboral de la empresa Santos y Compañía es la socialización y participación en proyectos de beneficio social comunitario en el aspecto de mejora a la infraestructura, siendo prioridades las acciones en puentes, carreteras, escuelas, hospitales, vivienda, etc.</p>
<p>Programas de capacitación</p>	<p>Dentro de la comunidad y sus poblaciones aledañas planificar la realización en conjunto de campañas educacionales, capacitaciones y talleres que se conviertan en beneficio personal de las personas y sea de interés público de las mismas, hacer un listado de los participantes y colaborar con otras organizaciones en la inserción laboral de los anteriores a fin de elevar su nivel de vida.</p>
<p>Contaminación y su efecto en la comunidad.</p>	<p>Determinar la participación activa de la empresa en la comunidad, evitando el exceso de basura que pueda ser parte de los problemas que genere contaminación en la comunidad, especialmente en los residuos de construcción, contaminación sonora y visual que pueda provocar el ruido de los vehículos pesados y herramientas de corte y perforación así como la generación de malos olores por los diferentes medios, que puedan provocar alteraciones sociales que pueden ser consideradas negativas a la comunidad por sus actividades o instalaciones.</p>
<p>Proyectos de inversión social</p>	<p>Utilizar los incentivos fiscales de deducción o descuento de donaciones y patrocinios para la creación de otros proyectos de inversión social, haciendo de igual forma publicidad a nivel interno, divulgando los proyectos que desarrolla y que apoya, ofreciendo oportunidades al personal de trabajo</p>

	<p>voluntario y estimulando la participación de los empleados, a través de la autorización del uso controlado de horas extras pagadas para el trabajo voluntario en las comunidades.</p> <p>Realizar una planeación estratégica que involucre a proveedores, otras compañías, organizaciones privadas y públicas, accionistas y clientes con el fin de estimular en ellos la participación y el involucramiento en donaciones financieras para la planeación y ejecución de proyectos de interés social en las comunidades.</p>
Incentivo en Investigación a nivel superior	<p>Realizar, estimular y patrocinar proyectos de investigación y tecnología, interactuando directa y activamente con la comunidad académica y científica de las universidades públicas y privadas a fin de elaborar propuestas de mejora en la calificación de la mano de obra del sector de la construcción a fin de beneficiar a la comunidad.</p>

Fuente: Elaboración propia, basada en el análisis de la empresa.

En esta materia, la gestión de interesados juega un papel fundamental, ya que se ven envueltos diversos actores dentro y fuera de la empresa, y en donde se deberá documentar cualquier eventualidad, siendo necesario realizar reuniones con los involucrados para informar o gestionar oportunamente.

Medio Ambiente:

Las políticas propuestas a implementar por la empresa Santos y Compañía como parte de su plan de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en lo relacionado con el ambiente van encaminadas a la mejora de la calidad ambiental del entorno donde se llevan a cabo las labores y son basadas en el compromiso de la empresa sobre la planificación de estas.

Existen muchas prácticas que se pueden implementar en el medio ambiente, y dependerá del involucramiento que tenga la empresa con los entornos de la sociedad, en tal sentido se dan a conocer algunas prácticas con relación al medio ambiente en la siguiente tabla.

Tabla 5. Prácticas de RSE en relación con el medio ambiente

Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	
Temática	Prácticas estratégicas
Programa de Mejoramiento ambiental	<p>La empresa se compromete a mantener un programa dinámico de mejoramiento ambiental, un plan de gestión ambiental en el sitio de realización de los proyectos a fin de mantener los ecosistemas sin mayores deterioros y capacitación para la prevención de accidentes.</p> <p>Mediante el monitoreo y control de los procesos de gestión ambiental, la empresa Santos y Compañía asegura su acción preventiva de los impactos ambientales, producidos a través de estudios de impacto ambiental, regulados en base a la legislación actual del país.</p>
Plan de gestión del ambiente	<p>La empresa debe incluir en cada proyecto a realizar un plan específico de gestión ambiental dentro de su planificación estratégica, incluyendo en los mismos comités responsables de la comunicación con las comunidades y responsable de las acciones ambientales en los sitios de proyecto.</p> <p>Dentro de la política se debe incluir las acciones necesarias para promover y crear una política ambiental amigable con las personas, comunidades y el medio ambiente en general, esta debe divulgarse y promoverse desde el interno del grupo laboral, se deben realizar reuniones de trabajo para tal fin, iniciando con el área administrativa, asignando un comité encargado para ello e involucrando al departamento de recursos humanos para que el 100% del personal reciba y aplique estas capacitaciones.</p>
Optimización de recursos	<p>Una medida importante de optimización del uso de recursos para reducción del impacto ambiental es la disminución en el uso del papel, así como el apoyo a campañas ambientales hasta la creación de plantas de saneamiento y tratamiento de aguas como también la organización de jornadas de sembrar árboles, mediante el apoyo de instituciones del estado.</p>
Revisiones en flota vehicular	<p>Mantener la flota vehicular de la empresa Santos y Compañía amable con el ambiente, dentro de la normativa o política ambiental de la empresa se debe vigilar el cumplimiento de esto a través de la programación de revisiones técnico-mecánicas periódicamente de la flota en forma bimestral o trimestral, lo cual debe ser responsabilidad del departamento de logística de la empresa, el cual deberá informar al consejo administrativo.</p>
Protección del agua	<p>Estimular en los proyectos la protección de los yacimientos de agua, a través de las mejores prácticas en cuanto al cuidado y gestión de los residuos sólidos y contaminantes, planificando de manera sistemática la creación de sitios</p>

	destinados al reciclaje de elementos metálicos y lagunas de oxidación en donde sea posible para el tratamiento de afluentes contaminados.
Reducción y conservación de la energía	La Responsabilidad Social Empresarial en el cuidado del medio ambiente implica respeto y conservación de elementos naturales y uso responsable de los recursos, por esta razón la empresa Santos y Compañía reduce el consumo de energía a través de sistemas de iluminación en sus proyectos que vayan de acuerdo con las políticas de disminución de impacto ambiental

Fuente: Elaboración propia, basada en el análisis de la empresa.

En relación con el medio ambiente, existen maneras de reducir o mitigar riesgos, siempre y cuando los involucrados interactúen e identifiquen buenas prácticas para el manejo y control de los recursos. Ya que con la gestión de interesados del PMI se puede mejorar el manejo de dichos recursos, para que se eviten costos innecesarios en el uso inadecuado de los mismos.

La temática expuesta representa los aspectos que generan mayor impacto a la empresa, y que se deben considerar para propiciar la competitividad de Santos y Compañía, fomentando la mejora continua de los recursos y que posteriormente se puedan implementar nuevas prácticas en relación a la Responsabilidad Social Empresarial.

Es importante que las buenas practicas se documenten y puedan servir para futuros proyectos, ya que los entornos son diversos y están en constantes cambios para el desarrollo que como individuos se debe enfocar, permitiendo así, un desarrollo tanto para la empresa, creando espacios más aptos y culturas de compromiso hacia la sociedad.

Para cada proyecto, se podrán realizar capacitaciones, tanto al personal, como personas involucradas a cierto proyecto, con el fin de crear relaciones seguras, que unifiquen las decisiones a tomar en cuenta en cada actividad o proyecto.

En cuanto a estas prácticas, a desarrollarse a beneficio de la comunidad, se presenta un programa de capacitación para la comunidad dirigido por Santos y Compañía:

Presupuesto de capacitación: Programa de autosuficiencia Laboral

Comunidad:

Objetivo: Capacitación de la comunidad en temas de orientación hacia la autosuficiencia y autoempleo.

Tiempo: 20 horas

Tabla 6: Programa de Capacitación

PRESUPUESTO DE CAPACITACION				
ITEM	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Material de apoyo (Carpetas, impresiones, Diplomas, Lápices, etc.)	50	Unidades	L. 975.00	L. 31,750.00
Capacitador	20	Horas	L. 450.00	L. 9,000.00
Coffee Break	50	unid/día	L. 220.00	L. 11,000.00
Transporte para practicas	50	Unidades	L. 150.00	L. 7,500.00
		TOTAL		L. 59,250.00

Elaboración: Propia

Este programa de capacitación será variable de acuerdo a las condiciones de cada uno.

Perfil del puesto

Ante la creación de un sistema que involucre la Responsabilidad Social Empresarial, se hace necesario un responsable que gestione e integre la normativa en los estatutos de la empresa, y es quien deberá asumir el reto de conducir a la empresa y generar estrategias de alto valor, que estén vinculadas al interés de la empresa.

El cargo que fungirá será como director y/o jefe de Responsabilidad Social Empresarial, el cual deberá cumplir con ciertos requisitos básicos que se mencionan a continuación.

Carreras afines: Administración de empresas, derecho, trabajo social, economía, psicología, en orden preferencial, aunque no sabe duda que los directores son multidisciplinarios por lo que podrán existir variantes en este aspecto.

La figura de este profesional, además de sus estudios superiores deberá contar con experiencia mínima de 3 años, y deberá poseer también competencias y conocimientos propios de otras disciplinas como ser: derecho, trabajo social, psicología y sociología.

Competencias esenciales de: trabajo en equipo, habilidades interpersonales, capacidad para trabajar en equipo multidisciplinar, habilidades de gestión de la información, comunicación oral y escrita.

Desarrollará su actividad profesional con mayor intensidad en el área de recursos humanos y con una estrecha colaboración y coordinación con el resto de áreas.

Deberá poseer conocimientos de la Responsabilidad Social Empresarial, ya sea por su propia cuenta o dentro de la empresa con el apoyo de FUNDAHRSE, quien brinda capacitaciones a las empresas que deseen.

En cuanto a los conocimientos, también se suma la parte de recursos humanos, en temas de políticas de selección, promoción, formación y motivación de la empresa, de manera que se creen prácticas en el ámbito laboral, social y medio ambiente en primera instancia.

En cuanto a las funciones a realizar se encuentran:

- Diseño y desarrollo del plan estratégico RSE de la empresa. Esta actividad incluye: Diagnóstico inicial interno y externo, Comunicación interna y externa de las actividades RSE de la empresa, Participación en la elaboración de las políticas de recursos humanos de la empresa: contratación, promoción, formación y motivación del personal, Creación de valores y códigos de conducta, Participación en las políticas de marketing e imagen de la empresa, Establecimiento de convenios y alianzas, Elaboración de proyectos de acción social, - Auditoría y propuestas de mejora.
- Asesoramiento en materia de RSE o de las diferentes dimensiones de la misma. Desde información general hasta asesoramiento integral especializado.
- Funciones de mediación, negociación de conflictos, interlocución e intermediación laboral de personas en riesgo.

El responsable de la RSE podrá contar con un salario razonable, de acuerdo a sus habilidades y competencias, estimando un valor de L. 20,000.00 que estará sujeto al reglamento y condiciones de la empresa.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La fuerza laboral y las Prácticas laborales son el eje fundamental para el funcionamiento de la empresa Santos y Compañía, así como para el logro de los objetivos propuestos.

La participación de los interesados constituye una columna vertebral en la creación de una cultura de Responsabilidad Social Empresarial.

La empresa Santos y Compañía debe tomar un compromiso real en relación a situaciones ambientales y la mejora del medio ambiente en todas sus formas, dentro de los parámetros de su planificación estratégica.

Santos y Compañía tiene ventajas competitivas que le permiten establecer prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, considerando los recursos disponibles, el involucramiento y comunicación de la fuerza laboral y demás interesados, para identificar los impactos y riesgos, así como nuevas prácticas de RSE a implementar dentro y fuera de la empresa, que permitirán un mejor desempeño y cultura organizacional.

La temática relacionada con el individuo que impulsa la inclusión y la comunicación, permitirá desarrollarse a plenitud en el ámbito laboral, emocional y profesional, y en mediano plazo se pueda lograr el sentido de pertenencia, involucrando ideas y su participación en nuevos retos a fin de lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

Se generan más beneficios para la empresa, cuando existe un compromiso hacia la sociedad, en la inclusión de estrategias que promuevan la mejora de los procesos internos y apoyo

a la comunidad en general, en donde se considera la comunicación y participación de los diversos grupos de interesados como parte esencial para el fortalecimiento de las relaciones sociales.

Todo proyecto o actividad realizada genera cambios en la naturaleza, en donde se deben controlar y optimizar los recursos para disminuir el impacto mediante prácticas que consideren al medio ambiente como parte importante de la gestión integral de los proyectos.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda formalizar un responsable de la RSE, que establezca y ejecute las normas y estrategias involucrando las prácticas laborales para la implementación del sistema.

Gestionar los recursos que se dispongan para la ejecución de los diferentes proyectos, para reducir tiempos y costos innecesarios.

Dar seguimiento a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Se deben identificar políticas que estén de acuerdo con las características que cuenta la empresa, la manera de controlarlas y dar seguimiento, gestionando tanto el público interno como todos los recursos que se dispongan para la ejecución de los diferentes proyectos con prácticas laborales.

La planificación y ejecución de estas prácticas debe monitorearse y controlarse para aumentar los efectos positivos y minimizar los efectos negativos dentro y fuera de la empresa, buscando el beneficio empresa-sociedad.

BIBLIOGRAFIA

- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman* (7 Edicion). New York: Harper.
- Carroll, A. B. (1984). "Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *The Academy of Management Review*,.
- CentraRSE. (2006). ¿Qué es RSE? Recuperado a partir de https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*.
- Davis, K. (1960). "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?". *California Management Review*, 70-76.
- Druker, P. F. (1984). "The New Meaning of Corporate Social Responsibility". *California Management Review*,.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers. Harvard (18a ed.).
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press.
- FundahRSE. (s. f.). *Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado a partir de <http://fundahrse.org/>
- Guevara Ramos, E. (2008). *La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial*. Madrid, SPAIN: B - EUMED. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3200979>
- Guía de Responsabilidad Social ISO 26000. Norma Hondureña (NHN-ISO 26000:2010), Honduras (2010)

- Haughey, D. (2014). A Brief History Of Project Management. Recuperado a partir de <https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-project-management.php>
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: framework and issues*. Belmont, California: Wadsworth Pub. Co.
- Laasch, O., & Conaway, R. (2017). *Principios de Administración Responsable*. México: CENGAGE Learning. Recuperado a partir de https://bibliotecavirtual.cengage.com/online_viewer/pdf
- Manual de RSE para PYMES-MEDIRSE. FUNDAHRSE, Honduras (2010)
- Manual de Primeros Pasos de la Responsabilidad Social Empresarial en Honduras
- Matute López, D. E. Código de trabajo, Pub. L. No. 189, 365 (1959).
- Poriet, Y., Martínez, O., & Sosa, A. (2015). Hacia Una Gestión Innovadora Del Profesional De Recursos Humanos. *Negotium; Maracaibo*, 11(31), 74-90.
- Project Management Institute. (2013a). *La guía para los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (Quinta Edición). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2013b). PMI. Recuperado a partir de <https://americalatina.pmi.org/latam/aboutus/whatispmi.aspx>
- Raufflet, E., Lozano, J. F., Barrera, E., & Garcia de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad social empresarial* (Primera Edición). Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Servitje, L. (1981). *La Sociedad Contemporánea y EL EMPRESARIO* (Primera). México: LIMUSA.
- Wood, D. J. (1991). "Corporate Social Performance Revisited". *Academy of Management Review*.

Laasch, O., & Conaway, R. (2017). *Principios de Administración Responsable*. México: CENGAGE Learning. Recuperado a partir de https://bibliotecavirtual.cengage.com/online_viewer/pdf

ANEXOS

Anexo1. Encuesta Aplicada



Somos estudiantes de la Maestría en Administración de Proyectos y estamos realizando una investigación sobre el tema de la Responsabilidad Social Empresarial con el objetivo de que pueda ser implementada en la empresa Santos y Compañía. Las respuestas serán de uso estricto para esta investigación. Agradecemos su colaboración en el llenado de esta encuesta.

Instrucciones:

Favor responder a las siguientes interrogaciones como se solicita, marcando con una X según sea la elección:

1. ¿Ha escuchado hablar acerca de la Responsabilidad Social?

- Si
 No

2. ¿Cuál es el cargo que actualmente desempeña dentro de la empresa?

- Accionista, Inversionista, propietario.
 Gerente general, gerente de área
 Jefe de división, grupo o departamento
 Supervisor, profesional del área

3. ¿Con cuál de los siguientes conceptos o ideas asocia la Responsabilidad Social?

- Mejoramiento de la imagen
 Ayuda a la comunidad
 Disminución de impuestos
 Calidad de vida laboral
 Hacerse cargo de los problemas de la sociedad
 Cuidar el medio ambiente y entorno donde vive

4. Su preferencia por alguna empresa y/o producto se ve influenciada por la práctica de Responsabilidad Social Empresarial?

- Si
 No

5. A juicio propio, ¿Cuál es el motivo más importante para que una empresa sea socialmente responsable?

- La RSE aporta beneficios económicos a la empresa
 Responde a la moda de las empresas en la actualidad

- Porque representa un deber ético
- Permite una certificación para la empresa a nivel internacional

6. ¿La empresa desarrolla en la actualidad una política de Responsabilidad Social Empresarial?

- Si
- No
- No sabe

7. ¿Estaría dispuesto a implementar la Responsabilidad Social Empresarial en la empresa donde trabaja?

- Si
- No

8. ¿Cuán importante considera que es el hecho de participar en la Responsabilidad Social Empresarial y obtener una certificación internacional?

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante

9. Mencione tres empresas que considere socialmente responsables

1. _____
2. _____
3. _____

10. Considerando una escala de 1 a 5, siendo 5 la puntuación más alta, ¿Qué puntuación les daría a los siguientes criterios a implementar en la empresa?

Criterio a Evaluar	1 no importa	2 poco importante	3 indiferente	4 importante	5 muy importante
Publico Interno					
Comunidad					
Medio Ambiente					
Política pública					
Proveedores					
Mercadeo					
Gobernabilidad					

11. ¿Está de acuerdo en que las empresas practiquen y den a conocer la responsabilidad social que realizan?

- Si
- No

12. En la actualidad, ¿Qué aspectos requieren mayor atención por las empresas en materia de gestión ambiental?

- Uso de recursos naturales
- manejo de residuos
- Protección de ecosistemas
- Eficiencia en el uso del agua
- Ninguna
- No Sabe

13. ¿Con quién se involucra la empresa en la gestión ambiental?

- Comunidades en las que realiza proyectos de inversión
- Comunidades vecinas
- Proveedores
- Gobierno
- Grupos sociales o etnias locales
- Organizaciones no gubernamentales
- Ninguna
- No Sabe

14. ¿Considera apropiado que la empresa se enfoque en las prácticas de manejo del medio ambiente como parte de su Responsabilidad Social Empresarial?

- Si
- No

15. En la actualidad, ¿La empresa cuenta con un sistema de involucramiento/dialogo con grupos de interés?

- Si
- No

16. Si su respuesta anterior es no. Enumere los grupos según la importancia, siendo 1 el de mayor prioridad:

- Empleados
- Clientes
- Proveedores
- Comunidad
- Gobierno
- Accionistas

17. ¿La empresa realiza o desarrolla iniciativas especiales que permitan una apertura hacia la comunidad?

_____ Si
_____ No

18. Marque los estudios realizados

Escuela _____

Colegio _____

Pregrado _____

Postgrado _____

Otro (indique) _____

19. Sexo

Femenino _____

Masculino _____

20. Edad

18 a 35 _____

35 a 50 _____

+ 50 _____

Anexo 2. Preguntas de la Entrevista

Se realizó entrevista con la Gerente General de Santos y Compañía en el mes de mayo del año 2018, realizando las siguientes tres preguntas:

1. ¿Cuáles son las necesidades que tiene Santos y Compañía actualmente?
2. ¿Está de acuerdo con implementar la Responsabilidad Social Empresarial en la empresa?
3. ¿Qué impacto tienen los proyectos que ejecuta la empresa?

En la entrevista con el jefe de recursos humanos, se plantearon las siguientes preguntas:

1. ¿Qué acciones considera necesarias para implementar en la empresa?
2. ¿Existen propuestas para el personal de Santos y Compañía?
3. ¿Considera que el entorno debe considerarse en los proyectos?
4. ¿Qué factor considera que afecta negativamente en los proyectos?

Anexo 3. Formulario de Ingreso



FORMULARIO DE INGRESO

1. **Nombre de la Empresa:**

2. Dirección:

3. RTN:

4. Teléfono: _____ Fax: _____ Apartado Postal: _____

5. Sitio Web:

6. **Nombre del Representante Legal:**

7. Cargo:

8. Correo Electrónico:

9. Teléfono fijo: _____ Celular: _____

10. **Nombre de Asistente de Representante Legal:**

11. Correo Electrónico:

12. Teléfono fijo: _____ Celular: _____

13. Giro de la Empresa:

14. No. de Empleados: _____ Fecha de ingreso: _____

15. Rango de las ventas anuales de su empresa:

US\$ 0.00 – 10,000,000.00

US\$ 10,000,001.00 – 20,000,000.00

US\$ 20,000,001.00 – en adelante

16. **Nombre del Representante para Foro de Ejecutivos:**

17. Cargo:

18. Correo Electrónico:

19. Teléfono fijo: _____ Celular: _____

20. **Nombre contacto de contabilidad:**

(Para gestión de pagos)

21. Correo Electrónico:

22. Teléfono fijo: _____ Celular: _____

23. Recomendado por: _____
Miembro de FUNDAHRSE Miembro de FUNDAHRSE

24. Firma y Sello:

Anexo 4. Ficha de Mantenimiento de Vehículos

RECEPCIÓN:

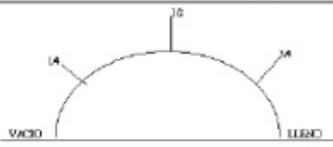
NOMBRE					
DIRECCION					
C.P.		TELEFONO		R.F.C.	
MODELO	TIPO	MARCA	COLOR	PLACAS	
N° DE SERIE		N° DE MOTOR		KM RECORRIDOS	
FECHA DE INGRESO		HORA	FECHA DE ENTREGA	HORA	

INVENTARIO DEL VEHICULO:

EXTERIORES			INTERIORES			
	SI	NO		SI	NO	
• UNIDAD DE LUCES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		• INSTRUMENTOS DE TABLERO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• 1/4 LUCES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		• CALEFACCION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ANTENA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		• RADIO/TIPO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ESPEJO LATERAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		• BOCINAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• CRISTALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		• ENCENDEDOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• EMBLEMA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		• ESPEJO RETROVISOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• LLANTAS (4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		• GENICEROS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• TAPON DE RUEDAS (4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		• CINTURONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• MOLDURAS COMPLETAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		• BOTONES DE INTERIORES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• TAPON DE GASOLINA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		• MANIJAS DE INTERIORES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• CARROCERIA SIN GOLPES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		• TAPETES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• BOCINAS DE CLAXON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		• VESTIDURAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• LIMPIADORES (PLUMAS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

OBSERVACIONES: _____

ACCESORIOS			COMPONENTES MECANICOS		
	SI	NO		SI	NO
GATO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CLAXON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MANERAL DE GATO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TAPON DE ACEITE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LLAVE DE RUEDAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TAPON DE RADIADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESTUCHE DE HERRAMIENTAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VARILLA DE ACEITE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TRIANGULO DE SEGURIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FILTRO DE AIRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LLANTA DE REFACCION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BATERIA (MCA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EXTINGUIDOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			



TANQUE DE GASOLINA

PRESUPUESTO			VIGENCIA	
CLAVE	Nº	OPERACIONES A EFECTUAR Y ELEMENTOS A REPARAR O SUSTITUIR	IMPORTE	
		MANO DE OBRA		M.N.
		REFACCIONES		M.N.
		OTROS MATERIALES		M.N.
		CARGOS ADICIONALES O EXTRAORDINARIOS		M.N.
		SEGURO		M.N.
		SUBTOTAL		M.N.
		I.V.A		M.N.
		PRECIO TOTAL		M.N.
		ANTICIPO		M.N.
		RESTA		M.N.

DESCRIPCION DEL SERVICIO SOLICITADO EL CONSUMIDOR AUTORIZA QUE SE UTILICEN PARTES O REFACCIONES USADAS O RECONSTRUIDAS SI () NO () SUMINISTRA PARTES, REFACCIONES O MATERIALES EL CONSUMIDOR SI () NO ()	DIAGNOSTICO Y PLAZO MAXIMO PARA REALIZARLO FECHA DE EXPEDICION NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN LO ELABORO RIESGOS DEL VEHICULO DERIVADOS DE LA REALIZACION DEL DIAGNOSTICO
--	---

Figura 15. Ficha de Mantenimiento de Vehículos