



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CAMPUS FERNANDO MAY  
CHILLAN

# Parámetros e Indicadores que permitan verificar el cumplimiento de la Estrategia Institucional

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Autoras: Sandra Sandoval Hernández

Andrea Veloso Urrutia

Profesor Guía: Doctor Álex Iván Medina Giacomozzi

Diciembre, 23 de 2013

# AGRADECIMIENTOS

---

## SANDRA ANTONIETA SANDOVAL HERNÁNDEZ

Antes que todo debo agradecer a mi Dios, quien es el que me ha dado las fuerzas y el conocimiento necesario para llegar hasta donde estoy, él nunca me ha dejado abandonada, aún en los momentos más difíciles, me ha ayudado de forma incondicional a lograr cada uno de mis objetivos, gracias a él por guiar mis pasos y por llevarme por el mejor camino y así lograr cada uno de mis planes que he cumplido en mi vida, simplemente por brindarme la oportunidad de ser quien soy.

No puedo dejar de agradecer infinitamente a mis padres Regina y Pedro, ellos han sido un apoyo incondicional desde que nací, han vivido conmigo mis éxitos y mis fracasos, luchando y esforzándose cada día por darme lo mejor en la vida, sin ellos no podría estar donde estoy ahora terminando una de las tantas etapas que me ha tocado vivir, sé que hemos pasado por altos y bajos, pero gracias a ellos siempre los he sabido superar y seguir adelante, son ellos los que me han impulsado a ser perseverante y de intentar una y otra vez y de no bajar los brazos ante las derrotas, no importa cuántas veces haya que caerse pero siempre me he parado y he seguido adelante con mis metas y objetivos que me he propuesto, agradecerles por hacer de mí una mejor persona y por siempre estar ahí cuando los necesito, en momentos de alegrías y tristezas, siempre tratando de hacer lo mejor para que se sientan orgullosos de mí, lo cual no lo sería sino es por ustedes, que son los pilares fundamentales de mi vida.

De igual forma debo agradecer a mi profesor guía, don Alex el cual siempre estuvo con la mejor disposición para ayudarnos en este proceso, por atender nuestras dudas y corregir nuestros errores, dándonos el apoyo y guiándonos de la mejor manera nuestros pensamientos, siempre motivándonos a lograr nuestro objetivo y a todos los académicos que de alguna forma nos ayudaron a concretar nuestro trabajo, para optar a nuestro título profesional.

Por último, agradecer a mi amiga y compañera incondicional en estos 5 años de universidad Andrea, con la cual hemos trabajado en conjunto para llevar a cabo nuestra memoria, por ser una persona constante y que siempre ha estado presente en los momentos alegres y tristes que me ha tocado vivir, apoyándome y motivándome a seguir adelante a pesar de lo que nos toque vivir. A todos mis amigos y amigas que siempre me brindaron su apoyo y ayuda en todo sentido cuando lo necesité.

Solo me queda decir gracias infinitas por las oportunidades que la vida me ha otorgado, por llegar a ser la persona que soy y por cumplir cada una de mis metas a lo largo de estos años, por todas las personas que me rodean y me acompañan, por eso y por todo lo que vendrá, simplemente muchas gracias.

ANDREA DANIELA VELOSO URRUTIA

*“Si caminas solo,  
Iras más rápido;  
Si caminas acompañado;  
Llegaras más lejos”  
(Proverbio Chino)*

Primero que todo, debo agradecer a Dios y a mis abuelos, pero forma especial a mi abuela María que esta junto a él, pero aunque nos los pueda ver sé que están a mi lado siempre cuidándome y guiándome para ser una mejor persona.

Agradezco también a mis padres Ricardo e Ivon, que desde pequeña me han inculcado que nada es imposible, que todo se puede lograr en esta vida, con esfuerzo y constancia, no hay palabras que definan lo mucho que han hecho por mí, su esfuerzo día a día por darme lo mejor y para poder llegar a ser la persona que hoy soy, son lo máximo, lo mejor que la vida me pudo haber dado, todo se los debo. Gracias, por estar siempre a mi lado en los momentos buenos y malos, y si alguna vez me he equivocado ahí están para darme su mano y decirme que hay que seguir. Además, agradezco a mi familia en general que siempre me han apoyado, teniendo fe y confianza en mis capacidades, gracias a cada uno de ustedes, gracias por ser la linda familia que conformamos, no cambien nunca esa unión tan linda que nos destaca. Los amo a todos, en especial a ustedes viejitos.

También agradezco a nuestro profesor guía, don Álex, que siempre tuvo la disposición para ayudarnos en esta etapa final, aclarando nuestras dudas, corrigiendo nuestros errores y dándonos ideas para desarrollar de mejor manera esta memoria en todo momento, hasta en su tiempo libre, de igual forma debo agradecer a mi amiga y compañera Sandra con la cual he compartido penas y alegrías en estos cinco años, con la cual hemos sido inseparables, prometimos cuando entramos a la universidad estar juntas hasta el final y realizar nuestra memoria juntas y aquí estamos cumpliendo nuestra promesa, eres una bella persona, sigue así que la vida te lo va a recompensar.

Finalmente, pero no por eso menos importante, agradezco a mi pareja Nicolás, quien me ha acompañado en gran parte de este proceso, por darme su apoyo y fuerza cuando me he sentido agobiada, quien siempre vuelve mis tristezas en alegrías. Eres el mejor compañero y amigo que pude encontrar.

En general, agradezco la vida que me ha tocado y a cada una de las personas que me rodean, pues en el camino de mi vida he estado acompañada por muchas personas lo que me ha ayudado a llegar lejos.

# ÍNDICE GENERAL

---

## ÍNDICE GENERAL

### Índice General

<b>Capítulo I: Introducción.....</b>	<b>8</b>
I. Antecedentes Generales.....	9
1.1 Problema de Investigación.....	9
1.1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.1.2 Justificación del problema.....	9
1.1.3 Preguntas de investigación.....	10
1.1.4 Premisas, supuestos o ejes temáticos.....	10
1.1.5 Objetivos generales y específicos.....	11
<b>Capítulo II: Niveles de la estrategia y responsabilidades empresariales.....</b>	<b>12</b>
2.1 Concepto de empresa.....	13
2.2 Concepto de estrategia.....	13
2.3 Niveles de estrategia.....	14
2.3.1 Estrategia Institucional.....	14
2.3.1.1 Responsabilidad Económica.....	15
2.3.1.2 Responsabilidad Legal.....	16
2.3.1.3 Responsabilidad Ética.....	18
2.3.1.3.1 Ética empresarial.....	19
2.3.1.3.2 Bases filosóficas de la ética.....	19
2.3.1.3.3 Toma de decisiones éticas.....	21
2.3.1.4 Responsabilidad discrecional (filantrópica).....	22
2.3.1.4.1 Tipos de filantropía.....	22
2.3.1.4.2 Componentes para el desarrollo de la correcta aplicación de la filantropía.....	23
2.3.1.4.3 Beneficios de la filantropía.....	24
2.3.2 Estrategia corporativa.....	24

2.3.3 Estrategia de Negocios.....	25
2.3.4 Estrategia Funcional.....	26
<b>Capítulo III: Metodología para la creación de indicadores.....</b>	<b>27</b>
3.1 Diseño metodológico de la investigación.....	28
3.2 Tipos de investigación realizada.....	28
3.3 Unidad y sujetos de estudio.....	28
3.4 Instrumentos de recolección de la información y justificación.....	29
3.5 Análisis descriptivo de encuestas.....	31
3.6 Procedimiento para el análisis de información.....	79
3.7 Análisis documental.....	79
3.8 Constructo de indicadores.....	80
<b>Capítulo IV: Aplicación del instrumento a una organización.....</b>	<b>87</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>93</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>97</b>

# CAPÍTULO I

---

## INTRODUCCIÓN

## **Capítulo I Introducción**

### **I. Antecedentes Generales**

#### **1.1 Problema de Investigación**

##### **1.1.1 Planteamiento del problema**

Desconocimiento de la conceptualización de la estrategia institucional, por ende esto provoca una falta de desarrollo de parámetros e indicadores que permitan verificar el cumplimiento de dicha estrategia.

Puesto que las empresas en su mayoría poseen estrategia corporativa la cual se preocupa de satisfacer las expectativas de los propietarios y demás grupos de interés en la organización, a través de la coordinación de sus actividades, recursos y negocios, para así alcanzar una ventaja corporativa y un incremento en el valor económico de la entidad.

Y a su vez desarrolla la responsabilidad social empresarial la cual se relaciona con la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.

Dejando así al descubierto el bajo desarrollo de una estrategia institucional que complemente tanto una estrategia corporativa como las responsabilidades empresariales.

##### **1.1.2 Justificación del problema**

- a) Desarrollar una conceptualización sobre la Estrategia Institucional, para que exista un documento que explique claramente en que consiste esta, pues existen escasas investigaciones respecto al tema.
- b) Esta propuesta tiene como objeto crear conocimiento tanto en la comunidad estudiantil y claramente para las organizaciones tanto públicas como privadas.

- c) Escaso desarrollo de la estrategia institucional, por ende existe un muy poco avance en el manejo de indicadores o parámetros que permitan la medición de esta estrategia.

### **1.1.3 Preguntas de investigación**

- ¿Cómo implementan las organizaciones la estrategia institucional?
- ¿De qué forma cumplen las organizaciones con las responsabilidades empresariales?
- ¿Qué aspectos son relevantes de considerar para la creación de parámetros e indicadores que midan la estrategia institucional?

### **1.1.4 Premisas, supuestos o ejes temáticos**

Premisa: Las organizaciones carecen de información y conocimiento sobre la Estrategia Institucional y de parámetros e indicadores que puedan medirla.

Supuestos:

1. Los ejecutivos de las organizaciones no identifican la Estrategia Institucional.
2. Los ejecutivos no cumplen con las responsabilidades empresariales
3. Inexistencia de indicadores y parámetros para medir la estrategia institucional

Ejes Temáticos:

- I. Búsqueda de información secundaria, revisando investigaciones ya realizadas por diferentes autores sobre el tema.
- II. Recopilación de información primaria, la que realizaremos a través de entrevistas.
- III. Comparación de información secundaria y primaria, para rectificar si nuestra premisa es correcta.
- IV. Construir indicadores y/o parámetros a partir de la información recopilada.

### **1.1.5 Objetivos generales y específicos**

#### **Objetivo General:**

Crear indicadores que permitan medir el cumplimiento de la Estrategia Institucional en las Organizaciones.

#### **Objetivos Específicos:**

- Conceptualizar el término de Estrategia Institucional.
- Analizar los aspectos claves de las responsabilidades empresariales presentes en la Estrategia Institucional.
- Diseñar indicadores para cada una de las responsabilidades de la Estrategia Institucional.
- Aplicar los indicadores propuestos, dentro de una organización.

## CAPÍTULO II

---

# NIVELES DE LA ESTRATEGIA Y RESPONSABILIDADES EMPRESARIALES

## **Capítulo II Niveles de la estrategia y Responsabilidades empresariales**

### **2.1 Concepto de Empresa**

Según la Real Academia Española señaló que la definición para empresa es la siguiente: "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos".

Mientras que Bueno, Cruz y Durán (1979), definieron a la empresa como una entidad compleja y puede interpretarse desde diversos ángulos. El más próximo a su realidad actual es el de unidad de decisión económico – financiera. Se trata de combinar unos determinados factores con el fin de obtener unos bienes y/o servicios (unidad económica) siguiendo un determinado curso de acción que permita cumplir con un objetivo determinado. De esta forma se generarán suficientes beneficios capaces de retribuir de forma adecuada a los diversos agentes que le suministran dichos factores (es, por tanto, unidad de decisión y unidad financiera).

Por otro lado, Illanes (1996) definió a la empresa como un organismo o entidad cuyo objetivo esencial es producir bienes y/o prestar servicios que satisfagan a una comunidad.

### **2.2 Concepto de Estrategia**

Hofer y Schendel (1978) estipularon que el concepto de estrategia es un modelo fundamental de asignación de recursos e interacciones con el entorno, presentes y futuras, que indica como la organización va alcanzar sus objetivos.

Según Cabanelas (1997) definió a la estrategia como “el proceso que, a través de la anticipación de los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de oponentes inteligentes, trata de integrar objetivos y políticas y establecer las acciones para alcanzarlos orientando la organización de recursos.

Por último, Hax y Majluf (1996) señalaron que la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrado que determina y revela el propósito organizacional en

términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.

## **2.3 Niveles de Estrategia**

### **2.3.1 Estrategia Institucional**

La estrategia institucional tiene relación con el papel que la empresa desempeña en la sociedad, donde se describe como la empresa se trata de adaptar al entorno social y el marco político donde se encuentre inserta. La investigación en estrategia no aporta aún una investigación suficiente para conjugar adecuadamente la competitividad de la empresa respecto al papel de las instituciones, las leyes o el pensamiento social, cuando estos aspectos tienen una influencia notable en la marcha de empresa (Cabanelas. J, 1997).

Existe otra definición para este tipo de estrategia: “A este nivel se trata de considerar la institución en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más apropiada de éstas. En este nivel de estrategia cobran mayor importancia el componente factor humano, al tratarse se acotar el ámbito de actividad y asignar las capacidades entre las distintas tareas que configuran el ámbito de actuación” (Levy. A, 2007).

De acuerdo a las definiciones citadas anteriormente podemos decir que esta estrategia tiene relación con el papel que la organización representa en la sociedad en el cual está inserta, lo que para toda empresa es fundamental generar una buena imagen, donde debe ser responsable socialmente, cumplir con ciertas leyes y criterios éticos, con el fin de ser una empresa que cumpla con las expectativas de todos sus grupos de interés tanto internos como externos, aunque es una de las estrategias menos desarrollada por los investigadores. Además, esta estrategia se compone de responsabilidades empresariales: responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales, las cuales deben ser utilizadas e implementadas por las empresas.

### **2.3.1.1 Responsabilidad económica**

Para conocer el concepto de esta responsabilidad Carroll (1991) la definió como una responsabilidad fundamental de la empresa. Antes que todo, la institución empresarial es la unidad económica básica de nuestra sociedad, y como tal, es responsable de la producción de los bienes y servicios requeridos por esa misma sociedad. Las empresas deben estar orientadas a producir bienes y servicios que la sociedad desee, y venderlos a la misma a un precio justo (un precio que la sociedad considere que representa el valor de los bienes y servicios distribuidos y que proporciona a las empresas los beneficios adecuados, y un crecimiento y retribución de sus inversores). Se trata, por tanto, de una responsabilidad requerida por la sociedad.

Debido a lo anterior cabe mencionar que la empresa al ser un ente que produce bienes y/o presta servicios para satisfacer los requerimientos de la comunidad en la que se encuentra inserta, es que la responsabilidad económica ocupa un lugar fundamental en la empresa, con el fin de generar un valor económico que le permitan producir flujos económicos y financieros. Este valor económico es subjetivo, puesto que no todos los stakeholders pueden tener la misma percepción de los resultados económicos y financieros obtenidos por la compañía, por ello una de las herramientas útiles para medir esto son los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, teniendo que ser estos resultados positivos para que la compañía pueda responder a las partes interesadas, dentro de las cuales se pueden encontrar las partes interesadas primarias y las secundarias, las primeras son las que poseen una relación directa con la empresa y poseen el poder necesario para influir en sus actividades, algunas de estas son clientes, empleados, proveedores, accionistas y acreedores; y las segundas tienen una participación indirecta para con la compañía, algunas de ellas son organizaciones no gubernamentales, competidores, estado y gobierno, entre otros. Según Copeland (2004) existen dos motivos por la que los directivos deben concentrarse en la creación de valor para el accionista: el bloque hegemónico impuesto por la junta de accionistas es tal, que domina significativamente la agenda de la alta dirección. El otro motivo, considera que los modelos económicos orientados a la creación de valor para los accionistas es el más adecuado, además porque el resto de los stakeholders no se ven perjudicados.

Para una comprensión más profunda se debe tener en consideración el concepto de valor y valor económico, es por eso que valor es definido como el grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite (Real Academia Española), llevando este término al ámbito empresarial encontramos el valor económico el cual es definido por Medina (2003), toda empresa por naturaleza lleva intrínsecamente la generación o creación de valor, lo cual explica su existencia y permanencia en el tiempo. Dicho valor responde a las necesidades, motivaciones, sueños y anhelos de cada una de las personas que integran una sociedad.

### **2.3.1.2 Responsabilidad Legal**

Para referirnos a esta responsabilidad, primero debemos tener noción de lo que significa ley, la cual de acuerdo al Código Civil Chileno estipulado en el Artículo 1 señala que “la ley es una declaración de la voluntad soberana que, manifestada en la forma prescrita por la Constitución, manda, prohíbe o permite”, esto quiere decir que todo individuo debe cumplir con las normas y reglas impuestas por dicho código, las que a su vez pueden ordenar, impedir y aprobar a las personas u organizaciones en relación a una determinada acción.

Cuando un individuo decide crear una empresa y ponerla en funcionamiento, este se ve afectado por diversas leyes que rigen su actividad empresarial. Es por esto que el marco legal que rige a las organizaciones está formado por la legislación laboral, legislación comercial, legislación tributaria y legislación ambiental (INCAE (2009) y Mellado (2011), citado en Severino (2013).

**\*Legislación Laboral:** en toda empresa existen normas que regulan tanto los derechos como las obligaciones que tienen tanto empleador como trabajador, ante la prestación de sus servicios. Es por esto que a continuación señalamos algunos aspectos relevantes a tener en consideración en este ámbito:

-Contrato individual de trabajo: es una convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, este a prestar servicios personales bajo dependencia y subordinación del primero, y aquel a pagar por estos servicios una remuneración determinada.

-Jornada de trabajo: es el tiempo durante el cual el trabajador debe prestar efectivamente sus servicios en conformidad al contrato.

-Remuneración: es una contraprestación en dinero y las adicionales en especies avaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo.

-Seguridad Laboral: el empleador estará obligado a tomar todas las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de los trabajadores, manteniendo las condiciones adecuadas de higiene y seguridad en las faenas, como también los implementos necesarios para prevenir accidentes y enfermedades profesionales.

-Formación de Organizaciones Sindicales: reconócese a los trabajadores del sector privado y de las empresas del Estado, cualquiera sea su naturaleza jurídica el derecho de constituir, sin autorización previa, las organizaciones sindicales que estimen convenientes, con la sola condición de sujetarse a la ley y a los estatutos de las mismas.

**\*Legislación Comercial:** Es un conjunto de normas que regulan la actividad comercial, donde se establecen reglas de comportamiento respecto de los sujetos o personas que intervienen, acerca de la organización jurídica que adoptan esos sujetos para desarrollar su actividad, acerca de los instrumentos de que se valen dichos sujetos para efectuar los actos de intermediación. También se deben considerar la ley de sociedades, ley de bancos e instituciones financieras y los códigos (civil, penal, comercial) y otras regulaciones que se establecen en una relación comercial.

Las empresas deben cumplir con las normativas antes mencionadas, puesto que al no hacerlo se ven afectadas por entes fiscalizadores que cursaran sanciones, las cuales perjudican la imagen de la compañía y el desempeño económico.

**\*Legislación Tributaria:** se trata de una rama jurídica que agrupa toda la regulación de las relaciones jurídicas al interior de la empresa y la relación de la empresa con el Estado en cuanto a los impuestos que debe pagar por su actividad.

**\*Legislación ambiental:** así como existen leyes laborales, comerciales y tributarias que rigen a las empresas, también estas deben ajustarse a normativas ambientales, las cuales

velan por la protección del medioambiente y se encargan de regular el impacto que provocan las empresas en el entorno en el que están insertas. Actualmente, existen normas y reglamentos que apoyan la protección del medioambiente.

### **2.3.1.3 Responsabilidad Ética**

La ética se relaciona con el estudio de la moral y la acción humana. Este concepto proviene del término griego “ethikos”, el cual significa “carácter”.

Por otro lado, según la corriente clásica, la ética tiene como objeto los actos que el ser humano realiza de modo consciente y libre (es decir, aquellos actos sobre los que ejerce de algún modo un control racional). No se limita sólo a ver cómo se realizan esos actos, sino que busca emitir un juicio sobre estos, que permite determinar si un acto ha sido éticamente bueno o éticamente malo.

Según Carroll (1979) define la responsabilidad empresarial como un comportamiento ético no necesariamente está escrito en la ley y puede que no necesariamente vaya a favor de los intereses económicos de la empresa. En estas responsabilidades se consideran factores como la equidad, justicia, imparcialidad, respeto de los derechos de los individuos y no hacer daño a la comunidad. Bajo esta mirada se expresan una serie de normas sociales que, si bien no están explícitamente destacadas en leyes, son normas tácitas que igualmente deben cumplir las organizaciones

La ética según Savater (1991) fue definida como “el arte de vivir, el saber vivir, por lo tanto el arte de discernir lo que nos conviene (lo bueno) y lo que no nos conviene (lo malo)”.

Para comprender entonces a cabalidad esta responsabilidad, es necesario definir el concepto de ética y de moralidad, a partir de lo antes mencionado, entenderemos por ética normas que rigen la conducta de las personas que se desempeñan en una profesión, oficio y ocupación, las cuales son de común acuerdo entre ellos. Por otro lado encontramos la moralidad, la cual se distingue de la ética, puesto que es la conducta personal de cada

individuo y se basa en sus creencias que provienen de su familia y entorno en el cual se desarrolla.

#### **2.3.1.3.1 Ética empresarial**

La ética empresarial es definida como el conjunto de valores, normas y principios, los cuales deben estar presentes en la cultura de la empresa, con el fin de lograr una relación cercana con la sociedad y así tener una mejor llegada en los entornos cambiantes a los cuales la empresa se ve enfrentada, respetando los derechos reconocidos entre los individuos de la sociedad y los valores que la organización comparte.

#### **2.3.1.3.2 Bases filosóficas de la ética**

Según Hill (2007) señaló la existencia de cuatro doctrinas filosóficas referidas a la ética empresarial las cuales son: doctrinas amorales, la ética utilitaria o kantiana, teoría de los derechos y teoría de la justicia, las que se definen a continuación:

**\*Doctrinas Amorales:** tienen por objetivo esencial dar a conocer una guía de lo que no se debe realizar en las empresas para tomar decisiones éticas. Para lo cual se adoptan cuatro doctrinas: la doctrina de Friedman, el relativismo cultural, el moralista recto y el inmoralista inocente.

-Doctrina de Friedman: esta señala que la única responsabilidad de las empresas es aumentar las utilidades, siempre y cuando estas obedezcan a la ley, por ende la empresa no debería realizar gastos sociales que no estén explícitamente impuesto por la ley y que no tengan relación con el funcionamiento de la empresa. Además Friedman señaló lo siguiente: “hay una, y solo una, responsabilidad social para las empresas: usar sus recursos y dedicarse a las actividades destinadas a aumentar sus utilidades, siempre que respeten las reglas del juego, lo que equivale a entregarse a la competencia abierta y libre, sin engaños ni fraudes”.

-Relativismo cultural: esta señala que la ética es el reflejo de la cultura, por ende las empresas deben adaptar sus normas según la cultura existente en el lugar donde esta se encuentran operando. Para una mayor comprensión de esta doctrina se propone la siguiente máxima: “a donde fueres, haz lo que vieres”.

-Moralista recto: los criterios éticos presentes en una sociedad deben ser válidos en cualquier país es decir que el resto de los individuos se adapte su visión ética personal, tratando estos de imponer su criterio. Como una crítica a esta doctrina se puede decir que es bastante amplia, puesto que si bien existen algunos principios morales universales que deben cumplirse, también hay normas a las cuales se deben adaptar los individuos dependiendo del país en el que se encuentren.

-Inmoralista Inocente: esta señala que si una empresa no practica normas éticas, tampoco deben seguirlas las otras empresas. Por tanto si una empresa se percata de que otra está realizando una acción incorrecta no debe imitarlo, sino por el contrario debe ceñirse a sus principios éticos correctos de la misma.

**\*Ética utilitaria y kantiana:** se distinguen dos enfoques el utilitarista y el kantiano.

-Ética Utilitarista: las prácticas morales se determinan por sus consecuencias, si el acto tiene consecuencias positivas este será ético y si es una consecuencia negativa será poco ético. Por ende busca la maximización del bien y la minimización del daño, en otras palabras se trata de producir el mayor bien para el mayor número de personas.

-Ética Kantiana: esta sostiene que las personas deben ser tratadas como fines y no como medios para los fines de otros, pues las personas tienen dignidad y deben ser respetadas, independiente de su capacidad física, de su profesión, de su raza, puesto que todos son personas las cuales tienen los mismos derechos y obligaciones.

**\*Teoría de los derechos:** los seres humanos poseen derechos y privilegios fundamentales que sobrepasan a sus culturas y fronteras nacionales, los cuales están estipulados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU), es decir establece una guía de la conducta mínima aceptable moralmente que deben seguir tanto por los gerentes de las empresas como de las personas que laboran en ella, para la toma de decisiones éticas. Cabe destacar, que además de los derechos existen también las obligaciones las que deben ser cumplidas cabalmente.

**\*Teoría de la justicia:** esta se relaciona con la distribución justa de bienes y servicios económicos, la cual debe ser equitativa e imparcial sin importar nivel socioeconómico, nacionalidad, sexo, raza, etc.

Según John Rawls (1999) expresó que “todos los bienes y servicios económicos deben distribuirse equitativamente, excepto cuando una distribución equitativa redunde en la ventaja de alguien”.

Para que esta teoría se lleve a cabo, se deben cumplir los siguientes dos principios:

-Principio de libertad: que toda persona debe tener el mismo grado de libertad básica y esta se refleja en la libertad política, libertad de conciencia, libertad de arrestos arbitrarios, entre otras).

-Principio de la diferencia: teniendo la libertad básica, se puede generar una desigualdad en los bienes sociales básicos, esto solo si beneficia a todos, por ejemplo ingresos, distribución de riqueza y oportunidades.

### **2.3.1.3.3 Toma de decisiones éticas**

Algunos investigadores han propuesto una guía práctica para determinar si una decisión es moral, de acuerdo a esto los empresarios deben seguir los siguientes pasos para tomar una decisión ética:

-Primer paso: los empresarios deben identificar a quienes afecta una decisión y en qué sentido, ya sea que afecte a grupos de interés interno o externo.

-Segundo paso: aquí el gerente debe evaluar la moralidad de la decisión estratégica propuesta con la información obtenida del paso anterior, tomando en cuenta si esta medida afecta a los derechos de algún grupo de interés.

-Tercer paso: se piden a los gerentes que defina la intención moral, esto se puede estipular en los códigos de ética de las empresas el cual especifica las expectativas sobre el comportamiento de sus empleados en la organización, y a través de este se fomenta el comportamiento ético.

-Cuarto paso: se solicita a la empresa que la conducta de la compañía sea ética.

-Quinto paso: consiste en revisar que las decisiones adoptadas sean coherentes con los principios declarados en el código de ética.

### 2.3.1.4 Responsabilidad Discrecional (Filantrópica)

Según la Real Academia Española (RAE), el concepto de filantropía es definido como “amor al género humano”, es decir la manera en que las personas ayudan a otros de forma desinteresada.

Por su parte, Carroll (1979) señaló que esta responsabilidad la considera como aquella puramente voluntaria y guiada por el deseo de la compañía en hacer contribuciones sociales que no están incluidas en los mandatos económicos, ni en las leyes o en la ética. En este nivel se incluyen contribuciones filantrópicas de las cuales no se esperan retribuciones para la compañía y que no son esperadas por la comunidad.

#### 2.3.1.4.1 Tipos de filantropía

Según lo analizado, se obtuvo la siguiente clasificación para filantropía:

\*De acuerdo al tiempo en el que la empresa le otorga la ayuda:

**-Coyuntural:** esta ayuda es otorgada por la empresa de forma temporal hacia sus stakeholders. Entre ellas se encuentran: ayuda frente a catástrofes naturales, festividades, entre otras.

**-Permanente:** esta ayuda es otorgada por la empresa de forma constante, ya sea durante todo el año, todos los años (1 vez), en periodos de tiempo, pero sin dejar de realizar.

\*De acuerdo al tipo de ayuda que la empresa le otorga a los stakeholders:

**-Monetaria:** esta ayuda se entrega de forma directa a los stakeholders, entregándoles ayudas en dinero de forma permanente o temporal, para ser utilizada en causas sociales.

**-Bienes:** esta ayuda se entrega en forma directa a los stakeholders, entregándoles recursos o especies de forma temporal, beneficiando a comunas cercanas, colegios, fundaciones, entre otras.

**-Voluntariado:** esta ayuda se entrega por medio de la motivación que realiza la empresa a sus trabajadores para hacerse partícipes de trabajos voluntarios, los cuales van en beneficio de la comunidad, ya sea por medio de capacitaciones, ayuda para construir viviendas y brindar apoyo a los más necesitados, dentro de la zona en que se encuentra inserta la organización.

De lo anteriormente señalado, es posible determinar las siguientes iniciativas por las cuales se puede desarrollar la filantropía por parte de las empresas, estas se clasifican de la siguiente manera:

\*Acciones internas por parte de la empresa:

Ofrecer calidad, ofrecer seguridad, políticas de empleo estables, programas de mejoras de condiciones laborales, política de salarios por encima del mercado, igualdad de oportunidades entre los empleados, entre otras.

\*Acciones externas por parte de la empresa:

Donación de equipos usados u otros en especies, acuerdos de colaboración con asociaciones (SIDA, Cáncer, aldeas infantiles, etc.), promoción de días solidarios (un día de sueldo), contratación de minusválidos y/o su formación, participación o colaboración en solución de problemas o necesidades locales (carreteras, escuelas, viviendas, etc.), acciones sociales a través de su publicidad (por cada unidad comprada se destina una parte a una acción social), entre otras.

#### **2.3.1.4.2 Componentes para el desarrollo de la correcta aplicación de la filantropía**

-Es necesario que las expectativas filantrópicas y las caritativas de la sociedad sean consistentes entre sí.

-Es importante ayudar el desarrollo de las artes.

-Es relevante que los directivos y empleados de la compañía participen de voluntariados y actividades de caridad dentro de las comunidades en las cuales se desarrolla.

-Es importante ayudar a las instituciones públicas y privadas de educación.

-Es importante ayudar voluntariamente aquellos proyectos que desarrollen una mejor calidad de vida de la comunidad.

#### **2.3.1.4.3 Beneficios de la filantropía**

Las empresas al adoptar una responsabilidad filantrópica le genera diversos beneficios, los que se detallan a continuación:

-Comercial: existe una mejora en la imagen pública y reputación, además facilita el acceso a mercados globales, aumenta las ventas y fideliza a los clientes.

-Legal: mejora el entendimiento de los requerimientos legales y exigencias de reguladores, por ende reduce la presión de agencias fiscalizadoras.

-Laboral: facilita el reclutamiento de personal de primer nivel y retención de talentos, con lo anterior puede establecer relaciones de largo plazo y alinear las expectativas individuales de los trabajadores con las expectativas de la empresa.

-Financiera: incrementa la confianza de los accionistas, por tanto facilita la atracción de socios estratégicos, aumentando su nivel de financiamiento.

#### **2.3.2 Estrategia Corporativa**

El término fue utilizado por Andrews (1979) para describir el patrón de decisiones que determinaban las metas de una compañía, producían las principales políticas para conseguir esas metas, y definía el rango de negocios a los que la compañía se iba a dedicar.

La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una

empresa pequeña como para una corporación multinacional. (Wheelen, Hunger y Oliva, 2007).

Porter (1987) definió la estrategia corporativa como el plan de conjunto para una compañía diversificada.

La estrategia corporativa es el propósito de una corporación para satisfacer las expectativas de los propietarios y demás interesados (stakeholders) en la organización, mediante la configuración y coordinación de sus actividades, recursos y negocios, para así alcanzar una ventaja corporativa y un incremento en el valor económico de la entidad. (Medina, Sepúlveda y Rojas, 2009).

Finalmente, entenderemos como estrategia corporativa a la empresa como generadora de valor para satisfacer a sus grupos de interés, definiendo así los negocios en los cuales pretende participar, por ende aquí la empresa deberá decidir si participara en un sector industrial o en diferentes sectores industriales, para aumentar su valor económico.

### **2.3.3 Estrategia de Negocio**

Este tipo de estrategia determina la manera en cómo se debe ser competitivo en el mercado y un negocio en particular, dándole mayor importancia a la ventaja competitiva y la asignación de recursos de los negocios. Además, permite definir los productos a ofertar, mercado objetivo al que se desea alcanzar y en qué zona geográfica se desea desarrollar las actividades de cada uno de los negocios de la empresa, todo lo anterior con el fin de lograr que cada unidad de negocio sea competitiva en un determinado mercado.

Se presentan dos aspectos fundamentales los cuales son necesarios mencionar ante este tipo de estrategias: cuanto invertir y como poder ganarle a la competencia, para lo cual es necesario definir un nivel de inversión y una ventaja competitiva sostenible. Debido a que por cada producto y/o negocio se utilizan distintas estrategias para enfrentar a la competencia.

### **2.3.4 Estrategia Funcional**

La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. ((Wheelen, Hunger y Oliva, 2007).

La estrategia funcional se refiere a la forma en que se deberán desarrollar las actividades básicas y las actividades de apoyo, necesarias para la creación de valor (Medina, 2003).

Por tanto, entenderemos como estrategia funcional a aquellas estrategias creadas por los administrativos funcionales para cada unidad de negocio, con el fin de crear un apoyo para la consecución de las estrategias a nivel corporativo y a nivel de negocios.

## CAPÍTULO III

---

# METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN DE INDICADORES

## **Capítulo III Metodología para la creación de indicadores**

### **3.1 Diseño metodológico de la investigación**

La investigación se basó en el paradigma hermenéutico pues se construyó una nueva investigación, a través de diversas fuentes tanto primarias como secundarias, cabe destacar que el tipo de investigación es cualitativa, pues para lograr los objetivos planteados utilizamos métodos, técnicas e instrumentos, como análisis de estudios y creación de indicadores, respecto al tema.

El proceso de análisis de la información se llevó a cabo con una Triangulación Hermenéutica. Esta triangulación permitió reunir información y un cruce lógico de toda la información pertinente al objeto de estudio. Este cruce de información fue realizado mediante la comparación de información primaria y secundaria como se mencionó en los ejes temáticos.

Es por esto que el cruce de información de todos los puntos investigados nos generó una “visión” de estudio, o más bien una recopilación de información.

### **3.2 Tipos de investigación realizada**

La investigación realizada es de tipo explicativa o causal, ya que se busca a través de hechos establecer relaciones de causa efecto, debido a la indagación de información primaria observamos un poco desarrollo frente a la medición de la Estrategia Institucional en las empresas, para lo cual se diseñó un instrumento que mide el cumplimiento de la Estrategia Institucional.

### **3.3 Unidad y sujetos de estudio**

La investigación utilizada se concentró en una muestra no probabilística, dado el carácter de investigación cualitativa, la cual buscó recoger datos de una población representativa, en este caso fueron los directivos de las empresas nacionales, con el fin de conocer cómo se llevan a cabo las responsabilidades empresariales al interior de sus empresas.

### **3.4 Instrumentos de recolección de la información y justificación**

En vista de la escaso desarrollo de instrumentos que permitiesen medir la Estrategia Institucional en la organizaciones, en primer lugar se utilizó información secundaria de diversos textos y artículos de reconocidos autores, con la finalidad de conocer conceptos claves tales como: tipos de estrategia, responsabilidades empresariales, entre otros. Además, se observó y analizó en detalle instrumentos de medición de responsabilidad social empresarial, entre los cuales fueron Instrumento de Autodiagnóstico Responsabilidad Social Empresarial Chihuahuense y Acción RSE, se consideraron algunas aseveraciones a partir de estos instrumentos, siendo modificadas cada una de ellas para una mejor comprensión y darle un mejor sentido al instrumento que se deseaba plantear finalmente. Cabe destacar, que en base a los conocimientos adquiridos en la formación académica fue posible el planteamiento de nuevos indicadores para cada una de las responsabilidades empresariales (económica, legal, ética, discrecional).

Luego una vez complementada la información secundaria mencionada anteriormente, se determinaron dos modelos de encuestas, para verificar que los conocimientos y las aseveraciones planteadas estaban de acuerdo con la realidad que viven las organizaciones a diario respecto al cumplimiento de la Estrategia Institucional. Las aseveraciones planteadas se transformaron en preguntas con respuesta de forma cerrada y múltiple, el modelo de encuesta dirigida a los directivos contenía 17 preguntas mientras que el modelo de encuesta para trabajadores poseía 14 preguntas (ver anexos). De esta manera fueron aplicadas a directivos y trabajadores de 4 empresas pertenecientes a la comuna de Chillán con el objetivo de recopilar información relevante para el constructo del indicador que permite la medición de la Estrategia Institucional. Cabe destacar, que el modelo de encuesta para trabajadores en un principio también se dirigía a Sindicatos, pero al consultar a las empresas, no se les permitía a este grupo de interés responder el instrumento.

Se utilizó el muestreo denominado intencional o por conveniencia el cual consiste en obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos, también puede suceder que se seleccionen de forma directa e intencional los individuos de la población, utilizando esta última metodología para la aplicación de nuestras encuestas, debido a que se acudió a diferentes organizaciones para que dicho estudio fuera lo más representativo posible y así aplicar un gran número de

encuestas, pero la mayoría de ellas no se vieron interesadas en participar del proceso, por diversas razones, entre ellas: por falta de tiempo, por temor a verse involucrada en investigaciones, entre otras. Por otro lado, las empresas que ayudaron se vieron comprometidas con el tema de la Estrategia Institucional, puesto que lo desarrollaban en su organización, proporcionándonos la información que se requería en las encuestas.

Una vez respondidas dichas encuestas, se utilizó el programa SPSS Statistics, en base a las encuestas aplicadas se llevó a cabo el análisis e interpretación de los datos obtenidos, lo que implica en primera instancia una edición, y codificación, para luego tabular los datos de cada encuesta y obtener posteriormente el análisis gráfico y estadístico.

Con el análisis de las encuestas se pudo observar, que las preguntas planteadas tenían directa relación con cada una de las dimensiones que componen la Estrategia Institucional, lo cual se pudo constatar por la retroalimentación recibida por parte de los individuos encuestados. Teniendo en consideración los resultados de estas encuestas más los conocimientos académicos se planteó un “Instrumento de medición para la Estrategia Institucional”, el cual se compone de cuatro dimensiones: económica, legal, ética y discrecional, que a su vez se componen de 10 aseveraciones para cada una, éstas se evalúan con una escala de 1 a 7, donde el 1 es el grado que menos similitud posee entre lo que se plantea y lo que sucede realmente en la organización, mientras que el 7 representa el grado más alto de similitud entre lo que se plantea y lo que sucede realmente en la organización, también existe la opción de “no aplica”, esto en caso que la empresa no desarrolle alguna de las aseveraciones. Finalmente, el instrumento planteado fue aplicado a directivos de la empresa Copelec Ltda., para darle validez y de esta forma pudiese ser aplicado a otras organizaciones.

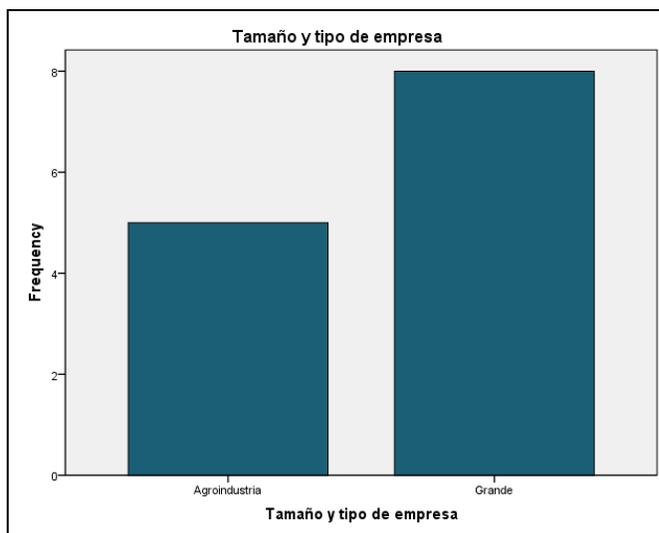
### 3. 5 Análisis descriptivo de encuestas

#### Análisis descriptivo Encuesta Directivos de Empresas

Según las respuestas de los directivos de las empresas, pertenecientes a empresas de la comuna de Chillán, se obtuvieron los siguientes resultados para cada una de las preguntas:

#### Tamaño y tipo de empresa

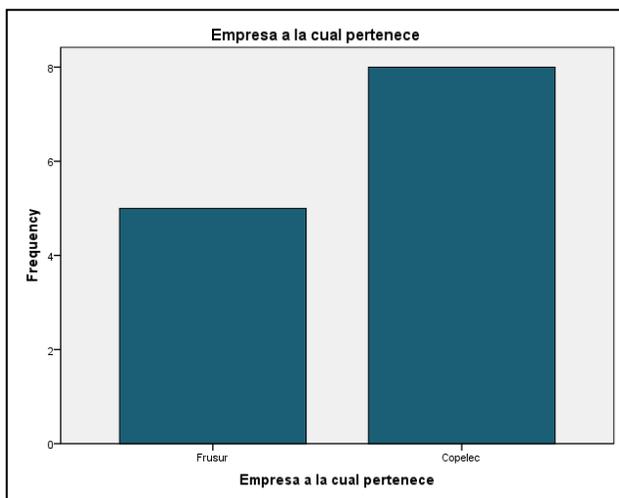
Tamaño y tipo de empresa					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agroindustria	5	38,5	38,5	38,5
	Grande	8	61,5	61,5	100,0
	Total	13	100,0	100,0	



**Explicación:** Según las los directivos encuestados, sus empresas fueron clasificadas en su mayoría como “grandes”, ya que representan el 61,5% del total encuestado. Mientras que el 38,5% de las entidades es clasificada como “agroindustria”.

#### 1. Empresa a la cual pertenece

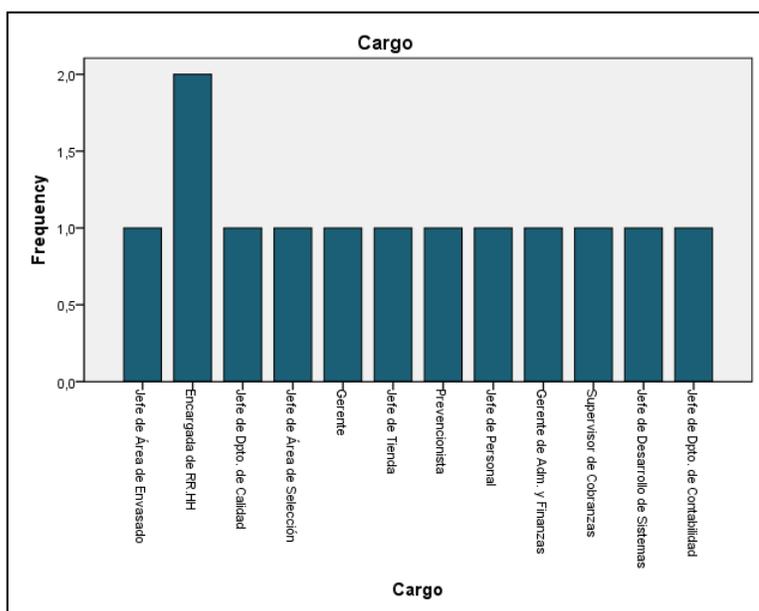
Empresa a la cual pertenece					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frusur	5	38,5	38,5	38,5
	Copelec	8	61,5	61,5	100,0
	Total	13	100,0	100,0	



**Explicación:** Las empresas en la cual se realizó la aplicación de las encuestas para directivos son dos Planta Frusur S.A y Empresas Copelec, donde se logró encuestar a 5 directivos de la primera lo que corresponde a un 38,5% del total encuestado, mientras que en Copelec se logró una aplicación de 8 encuestas, resultando ser un 61,5% del total de directivos encuestados, lo que se traduce en una mayor aceptación por parte de esta última empresa para colaborar con la investigación.

## 2. Cargo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jefe de Área de Envasado	1	7,7	7,7	7,7
	Encargada de RR.HH	2	15,4	15,4	23,1
	Jefe de Dpto. de Calidad	1	7,7	7,7	30,8
	Jefe de Área de Selección	1	7,7	7,7	38,5
	Gerente	1	7,7	7,7	46,2
	Jefe de Tienda	1	7,7	7,7	53,8
	Prevencionista	1	7,7	7,7	61,5
	Jefe de Personal	1	7,7	7,7	69,2
	Gerente de Adm. y Finanzas	1	7,7	7,7	76,9
	Supervisor de Cobranzas	1	7,7	7,7	84,6
	Jefe de Desarrollo de Sistemas	1	7,7	7,7	92,3
	Jefe de Dpto. de Contabilidad	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

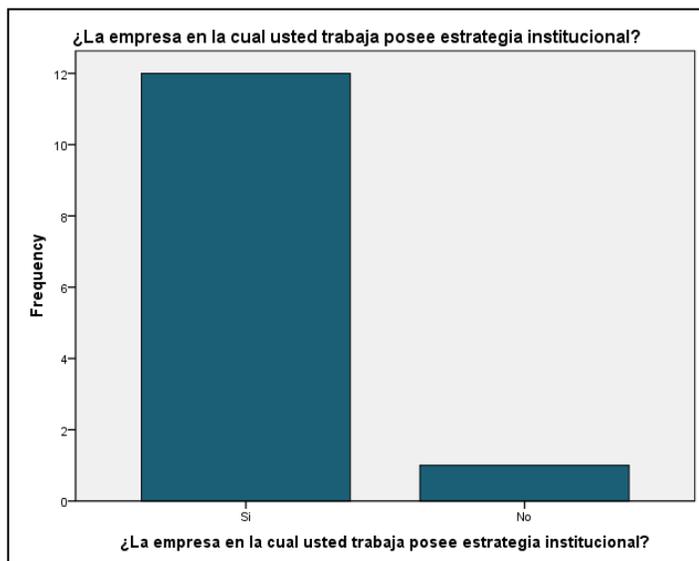


**Explicación:** De los directivos encuestados de ambas empresas, existe una gran variedad de cargos, solo destacar que el Encargado de RR.HH se repite en las encuestas para las entidades representando un 15,4% del total de personas encuestadas, lo que nos indica que existe una alta diversidad de cargos, proporcionándonos un mejor análisis para la creación del instrumento que permitirá medir el cumplimiento de la estrategia institucional en las organizaciones, debido a que estas opiniones representan una visión más específica de lo que piensan estos grupos de interés con respecto a las responsabilidades empresariales, con que las empresas deben cumplir.

### 3. ¿La empresa en la cual usted trabaja posee estrategia institucional?

**¿La empresa en la cual usted trabaja posee estrategia institucional?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	12	92,3	92,3	92,3
No	1	7,7	7,7	100,0
Total	13	100,0	100,0	

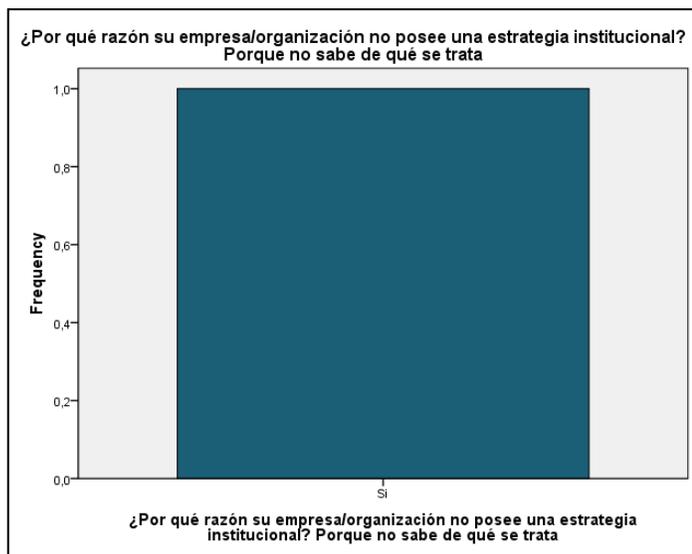


**Explicación:** De los directivos que respondieron se obtiene que el 92,3% afirma que la empresa cuenta con una estrategia institucional y además tiene conocimiento de ella, mientras que un 7,7% señala que la entidad no posee estrategia institucional, puesto que desconoce en qué consiste el desarrollo de esta estrategia al interior de la empresa.

### 4. ¿Por qué razón su empresa/organización no posee una estrategia institucional?

**¿Por qué razón su empresa/organización no posee una estrategia institucional? Porque no sabe de qué se trata**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	1	7,7	100,0	100,0
Missing System	12	92,3		
Total	13	100,0		

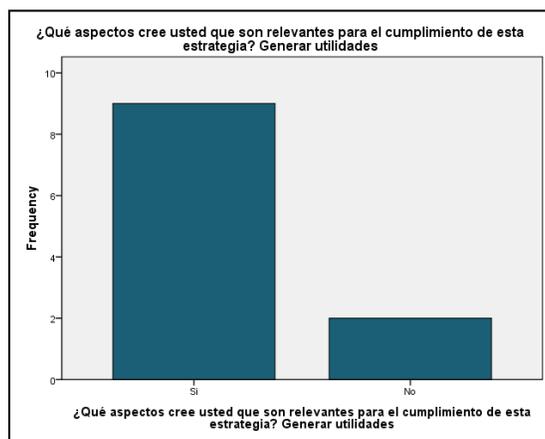


**Explicación:** De los encuestados los que respondieron que no existía la estrategia institucional dentro de la empresa se debe en un 100% a que no saben de qué se trata esta estrategia, eliminando las otras dos opciones existentes en la pregunta, como los es que no consideran necesaria la implantación de dicha estrategia o porque cree que la implementación de esta le generará mayores costos para la compañía.

### 5.1 ¿Qué aspectos cree usted que son relevantes para el cumplimiento de esta estrategia? Generar utilidades

¿Qué aspectos cree usted que son relevantes para el cumplimiento de esta estrategia? Generar utilidades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	9	69,2	81,8	81,8
	No	2	15,4	18,2	100,0
	Total	11	84,6	100,0	
Missing	System	2	15,4		
Total		13	100,0		

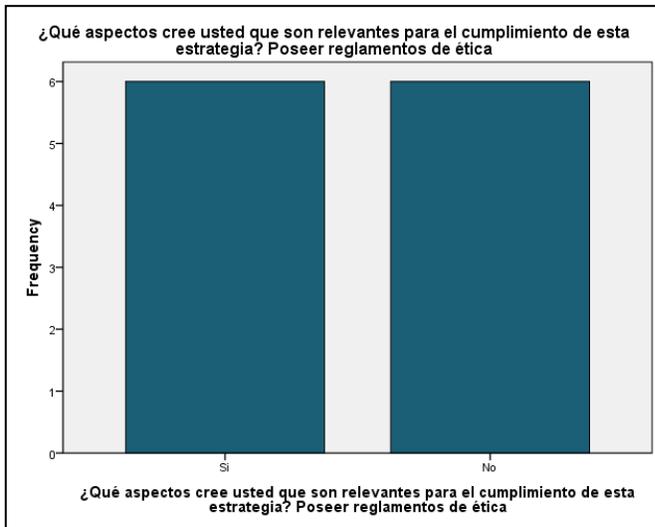


**Explicación:** De los directivos encuestados que respondieron que si existía la estrategia institucional al interior de las empresas, estos consideran que uno de los aspectos más relevantes para dar cumplimiento a esta estrategia es la de generar utilidades, debido que del total de encuestados 81,8% dice estar de acuerdo con este elemento, mientras que el 18,2% dice que no es un aspecto relevante para dar cumplimiento a determinada estrategia.

### 5.2 ¿Qué aspectos cree usted que son relevantes para el cumplimiento de esta estrategia? Poseer reglamentos de ética

¿Qué aspectos cree usted que son relevantes para el cumplimiento de esta estrategia? Poseer reglamentos de ética

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	6	46,2	50,0	50,0
	No	6	46,2	50,0	100,0
	Total	12	92,3	100,0	
Missing	System	1	7,7		
Total		13	100,0		

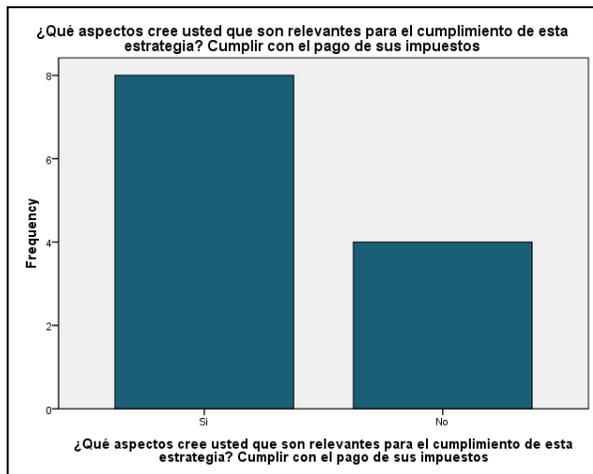


**Explicación:** De los directivos encuestados que respondieron que si existía la estrategia institucional al interior de las empresas, estos consideran que uno de los aspectos más relevantes para dar cumplimiento a esta estrategia es la de poseer un reglamento de ética, debido que del total de encuestados 50% dice estar de acuerdo con este elemento, mientras que la otra mitad cree que es otro aspecto el relevante para el cumplimiento a determinada estrategia.

### 5.3 ¿Qué aspectos cree usted que son relevantes para el cumplimiento de esta estrategia? Cumplir con el pago de sus impuestos

¿Qué aspectos cree usted que son relevantes para el cumplimiento de esta estrategia? Cumplir con el pago de sus impuestos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	8	61,5	66,7	66,7
	No	4	30,8	33,3	100,0
	Total	12	92,3	100,0	
Missing	System	1	7,7		
Total		13	100,0		

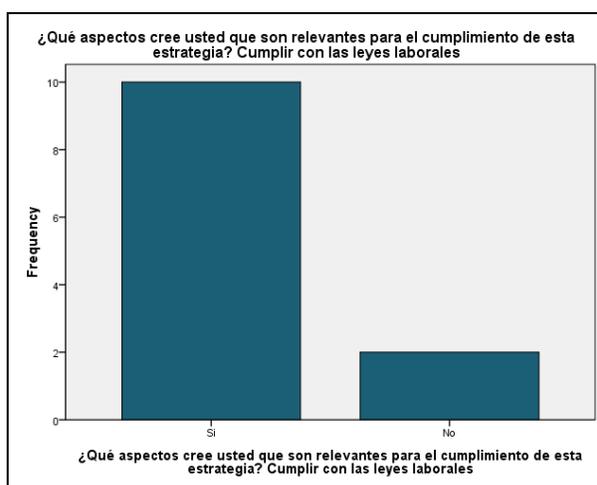


**Explicación:** De los directivos encuestados que respondieron que si existía la estrategia institucional al interior de las empresas, estos consideran que uno de los aspectos más relevantes para dar cumplimiento a esta estrategia es la cumplir con el pago de impuestos, debido que del total de encuestados 66,7% dice estar de acuerdo con este elemento, mientras que 33,3% no lo considera relevante.

### 5.4 ¿Qué aspectos cree usted que son relevantes para el cumplimiento de esta estrategia? Cumplir con las leyes laborales

¿Qué aspectos cree usted que son relevantes para el cumplimiento de esta estrategia? Cumplir con las leyes laborales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	10	76,9	83,3	83,3
	No	2	15,4	16,7	100,0
	Total	12	92,3	100,0	
Missing	System	1	7,7		
Total		13	100,0		

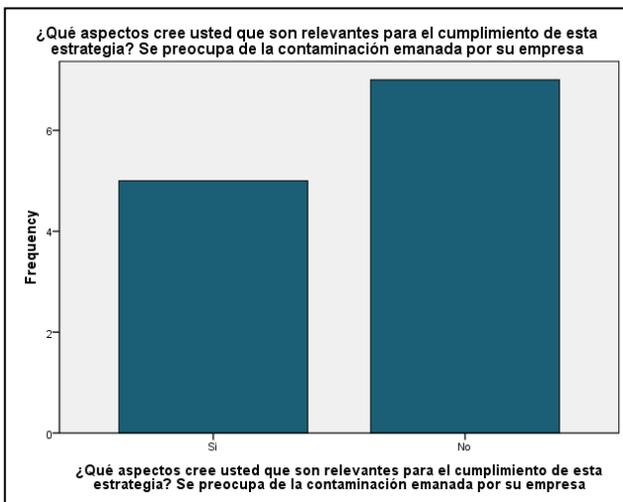


**Explicación:** De los directivos encuestados que respondieron que si existía la estrategia institucional al interior de las empresas, estos consideran que uno de los aspectos más relevantes para dar cumplimiento a esta estrategia es cumplir con las leyes laborales, debido que del total de encuestados 83,3% dice estar de acuerdo con este elemento, mientras que 16,7% no lo considera relevante.

### 5.5 ¿Qué aspectos cree usted que son relevantes para el cumplimiento de esta estrategia? Se preocupa de la contaminación emanada por su empresa

¿Qué aspectos cree usted que son relevantes para el cumplimiento de esta estrategia? Se preocupa de la contaminación emanada por su empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	5	38,5	41,7	41,7
	No	7	53,8	58,3	100,0
	Total	12	92,3	100,0	
Missing	System	1	7,7		
Total		13	100,0		

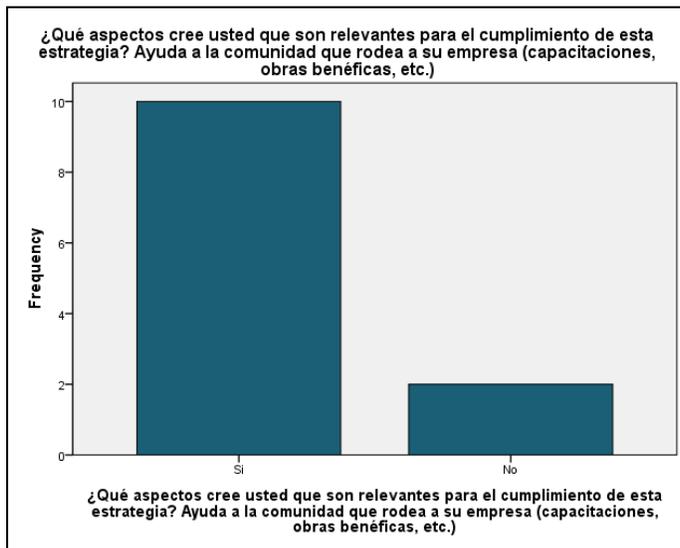


**Explicación:** De los directivos encuestados que respondieron que si existía la estrategia institucional al interior de las empresas, estos consideran que uno de los aspectos más relevantes para dar cumplimiento a esta estrategia es que esta se preocupe de la contaminación emanada por la empresa, debido que del total de encuestados el 41,7% dice estar de acuerdo con este elemento, mientras que el 58,3% no lo considera tan relevante.

### 5.6 ¿Qué aspectos cree usted que son relevantes para el cumplimiento de esta estrategia? Ayuda a la comunidad que rodea a su empresa (capacitaciones, obras benéficas, etc.)

¿Qué aspectos cree usted que son relevantes para el cumplimiento de esta estrategia? Ayuda a la comunidad que rodea a su empresa (capacitaciones, obras benéficas, etc.)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	10	76,9	83,3	83,3
	No	2	15,4	16,7	100,0
	Total	12	92,3	100,0	
Missing	System	1	7,7		
Total		13	100,0		



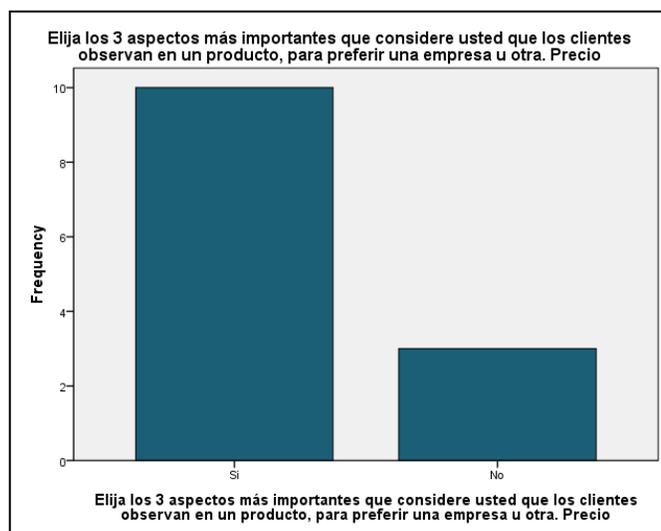
**Explicación:** De los directivos encuestados que respondieron que si existía la estrategia institucional al interior de las empresas, estos consideran que uno de los aspectos más relevantes para dar cumplimiento a esta estrategia es que la empresa ayude a la comunidad en la cual la organización se encuentra inserta, por medio de obras benéficas, capacitaciones, etc. , debido que del total de encuestados el 83,3% dice estar de acuerdo con este elemento, mientras que el 16,7% no lo considera tan relevante.

De acuerdo a lo anterior, frente a esta pregunta los aspectos más relevantes a considerar por los directivos en las empresas, para dar cumplimiento a la estrategia institucional son: generar utilidades, cumplir con las leyes laborales y ayudar a la comunidad que rodea a su empresa, puesto que estos elementos representan más del 80% de preferencia por parte de los ejecutivos.

### 6.1 Elija los 3 aspectos más importantes que considere usted que los clientes observan en un producto, para preferir una empresa u otra. Precio

Elija los 3 aspectos más importantes que considere usted que los clientes observan en un producto, para preferir una empresa u otra.  
Precio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	10	76,9	76,9	76,9
No	3	23,1	23,1	100,0
Total	13	100,0	100,0	

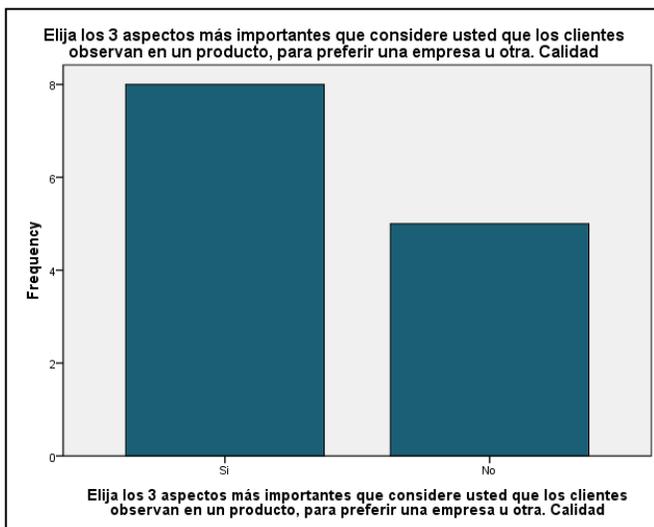


**Explicación:** De los encuestados, dentro de los 3 aspectos que ellos consideran importantes al momento de que un cliente prefiera un producto u otro, uno de ellos es la variable precio, la cual es considerada relevante por un 76,9% frente a un 23,1% que no la considera importante.

### 6.2 Elija los 3 aspectos más importantes que considere usted que los clientes observan en un producto, para preferir una empresa u otra. Calidad

Elija los 3 aspectos más importantes que considere usted que los clientes observan en un producto, para preferir una empresa u otra.  
Calidad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	8	61,5	61,5	61,5
No	5	38,5	38,5	100,0
Total	13	100,0	100,0	

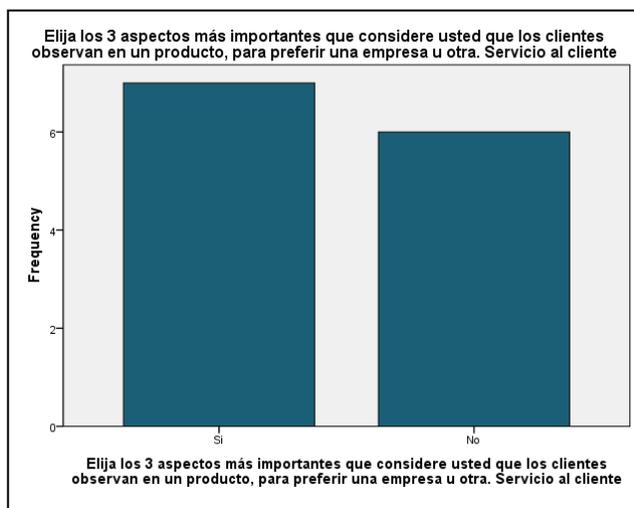


**Explicación:** De los encuestados, dentro de los 3 aspectos que ellos consideran importantes al momento de que un cliente prefiera un producto u otro, uno de ellos es la variable calidad, la cual es considerada relevante por un 61,5% frente a un 38,5% que no la considera importante.

### 6.3 Elija los 3 aspectos más importantes que considere usted que los clientes observan en un producto, para preferir una empresa u otra. Servicio al cliente

Elija los 3 aspectos más importantes que considere usted que los clientes observan en un producto, para preferir una empresa u otra. Servicio al cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	7	53,8	53,8	53,8
No	6	46,2	46,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	



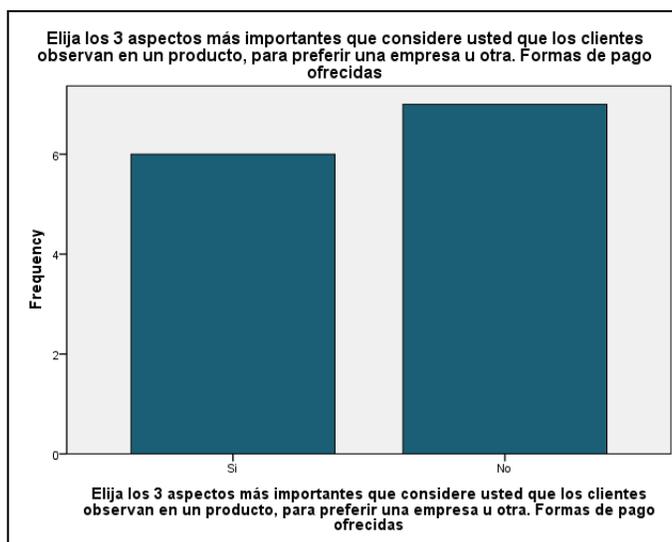
**Explicación:** De los encuestados, dentro de los 3 aspectos que ellos consideran importantes al momento de que un cliente prefiera un producto u otro, uno de ellos es el servicio de atención al cliente, la cual es considerada relevante por un 53,8% frente a un 46,2% que no la considera importante.

### 6.4 Elija los 3 aspectos más importantes que considere usted que los clientes observan en un producto, para preferir una empresa u otra. Formas de pago ofrecidas

Elija los 3 aspectos más importantes que considere usted que los clientes observan en un producto, para preferir una empresa u otra.

Formas de pago ofrecidas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	6	46,2	46,2	46,2
No	7	53,8	53,8	100,0
Total	13	100,0	100,0	



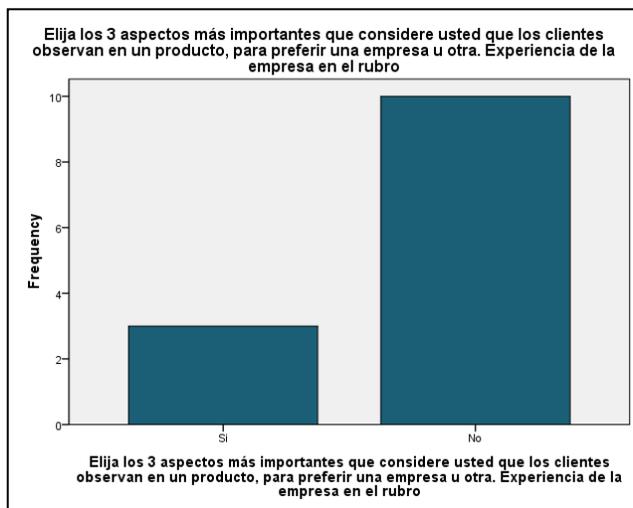
**Explicación:** De los encuestados, dentro de los 3 aspectos que ellos consideran importantes al momento de que un cliente prefiera un producto u otro, uno de ellos es la forma de pago ofrecidas al cliente, la cual es considerada relevante por un 46,3% frente a un 53,8% que no la considera importante.

### 6.5 Elija los 3 aspectos más importantes que considere usted que los clientes observan en un producto, para preferir una empresa u otra. Experiencia de la empresa en el rubro

Elija los 3 aspectos más importantes que considere usted que los clientes observan en un producto, para preferir una empresa u otra.

Experiencia de la empresa en el rubro

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	3	23,1	23,1	23,1
No	10	76,9	76,9	100,0
Total	13	100,0	100,0	

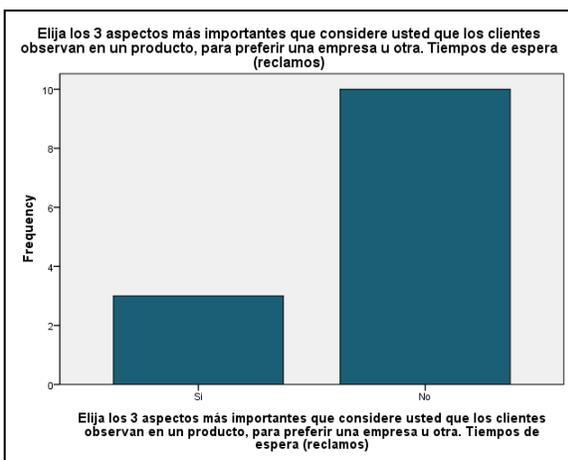


**Explicación:** De los encuestados, dentro de los 3 aspectos que ellos consideran importantes al momento de que un cliente prefiera un producto u otro, uno de ellos es la experiencia de la empresa en el rubro, la cual es considerada relevante por un 23,1% frente a un 76,9% que no la considera importante.

### 6.6 Elija los 3 aspectos más importantes que considere usted que los clientes observan en un producto, para preferir una empresa u otra. Tiempos de espera (reclamos)

Elija los 3 aspectos más importantes que considere usted que los clientes observan en un producto, para preferir una empresa u otra.  
Tiempos de espera (reclamos)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	3	23,1	23,1	23,1
No	10	76,9	76,9	100,0
Total	13	100,0	100,0	



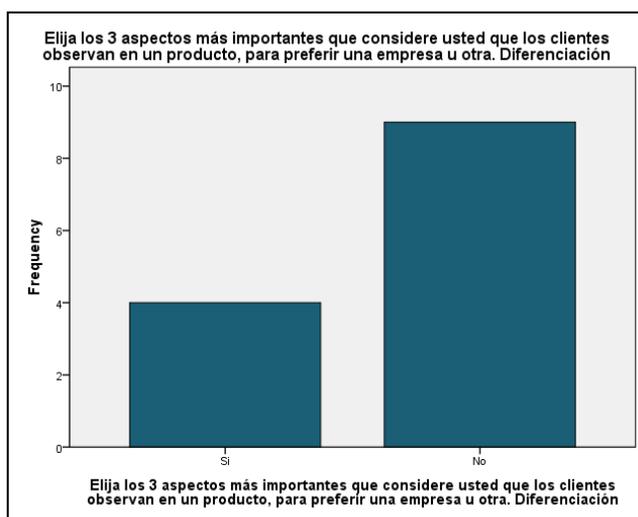
**Explicación:** De los encuestados, dentro de los 3 aspectos que ellos consideran importantes al momento de que un cliente prefiera un producto u otro, uno de ellos son los tiempos de espera (reclamos), la cual es considerada relevante por un 23,1% frente a un 76,9% que no la considera importante.

### 6.7 Elija los 3 aspectos más importantes que considere usted que los clientes observan en un producto, para preferir una empresa u otra. Diferenciación

Elija los 3 aspectos más importantes que considere usted que los clientes observan en un producto, para preferir una empresa u otra.

#### Diferenciación

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	4	30,8	30,8	30,8
No	9	69,2	69,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	



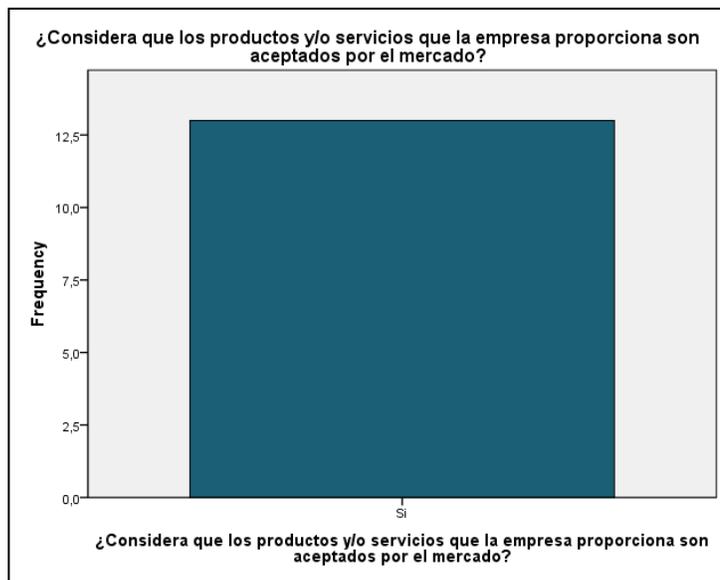
**Explicación:** De los encuestados, dentro de los 3 aspectos que ellos consideran importantes al momento de que un cliente prefiera un producto u otro, uno de ellos es la diferenciación, la cual es considerada relevante por un 30,8% frente a un 69,2% que no la considera importante.

De acuerdo a lo anterior los 3 aspectos que los directivos consideran relevantes para la elección de un producto u otro por las empresas son: precio, calidad y servicio de atención al cliente, puesto que obtienen más del 50% de la preferencia cada una de estas opciones.

### 7. ¿Considera que los productos y/o servicios que la empresa proporciona son aceptados por el mercado?

¿Considera que los productos y/o servicios que la empresa proporciona son aceptados por el mercado?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	13	100,0	100,0	100,0

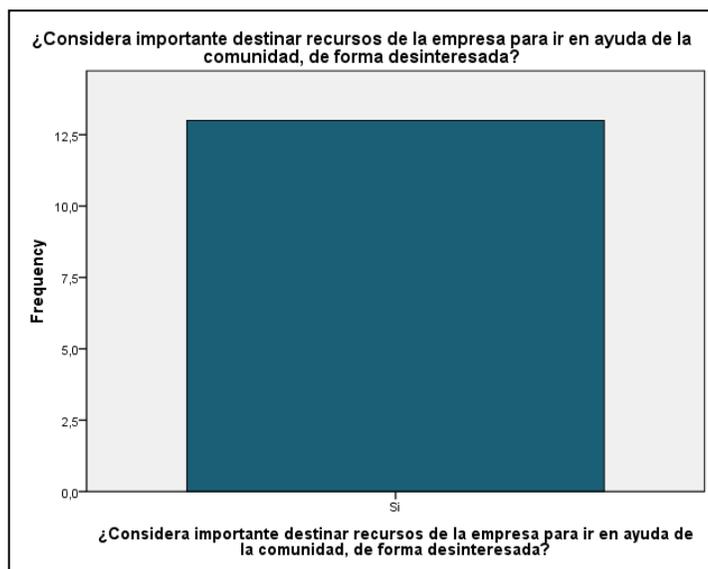


**Explicación:** Los directivos consideran que los productos y/o servicios ofrecidos por las empresas al mercado son aceptados por el mercado en un 100%, esto se debe a diversas razones, algunas de ellas son al aumento de la demanda, por la mantención de los clientes tanto antiguos como nuevos, por el valor agregado, aumento de las ventas, calidad del servicio, por la alta rotación de inventarios.

**8. ¿Considera importante destinar recursos de la empresa para ir en ayuda de la comunidad, de forma desinteresada?**

¿Considera importante destinar recursos de la empresa para ir en ayuda de la comunidad, de forma desinteresada?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	13	100,0	100,0	100,0



**Explicación:** Los directivos consideran que es importante destinar recursos de la empresa para ir en ayuda de la comunidad, de forma desinteresada, puesto que la totalidad de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación, esto se justifica en que el realizar este tipo de ayuda es considerado un deber moral y social, genera un vínculo más cercano entre la empresa y la comunidad, establece un importante compromiso por parte de la empresa y genera empoderamiento de los trabajadores para con la compañía, responsabilidad social empresarial, entre otras.

### 9.1 Ordene según su criterio, desde el stakeholders más importante al menos importante dentro de su compañía. Primera preferencia

Ordene según su criterio, desde el stakeholders más importante al menos importante dentro de su compañía/ Primera Preferencia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Comunidad	1	7,7	7,7	7,7
Organizaciones No Gubernamentales	3	23,1	23,1	30,8
Accionistas	3	23,1	23,1	53,8
Clientes	2	15,4	15,4	69,2
Organismos Públicos (SII, SERNAC, etc)	2	15,4	15,4	84,6
Medios de comunicación	1	7,7	7,7	92,3
Competidores	1	7,7	7,7	100,0
Total	13	100,0	100,0	

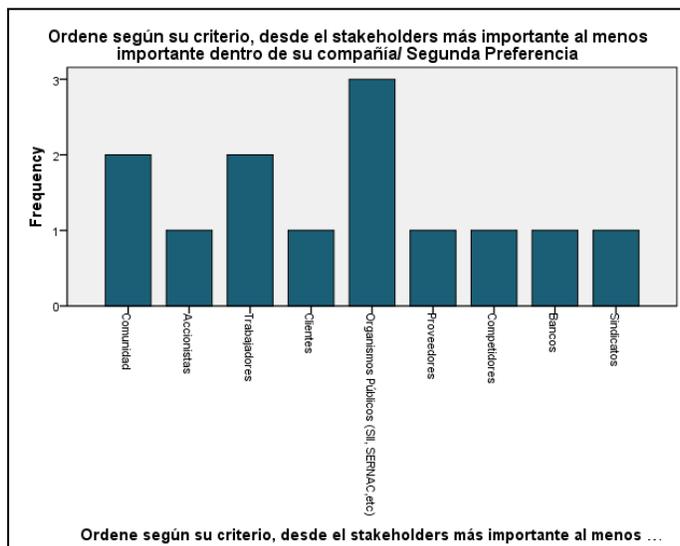


**Explicación:** Los directivos señalan que los stakeholders que deben ocupar la primera posición son las organizaciones no gubernamentales y accionistas, puesto que representan el 23,1% de las preferencias, y también pueden ser los clientes y los organismos públicos con un 15,4% de las respuestas a su favor.

## 9.2 Ordene según su criterio, desde el stakeholders más importante al menos importante dentro de su compañía. Segunda preferencia

Ordene según su criterio, desde el stakeholders más importante al menos importante dentro de su compañía/ Segunda Preferencia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Comunidad	2	15,4	15,4	15,4
Accionistas	1	7,7	7,7	23,1
Trabajadores	2	15,4	15,4	38,5
Clientes	1	7,7	7,7	46,2
Organismos Públicos (SII, SERNAC, etc)	3	23,1	23,1	69,2
Proveedores	1	7,7	7,7	76,9
Competidores	1	7,7	7,7	84,6
Bancos	1	7,7	7,7	92,3
Sindicatos	1	7,7	7,7	100,0
Total	13	100,0	100,0	

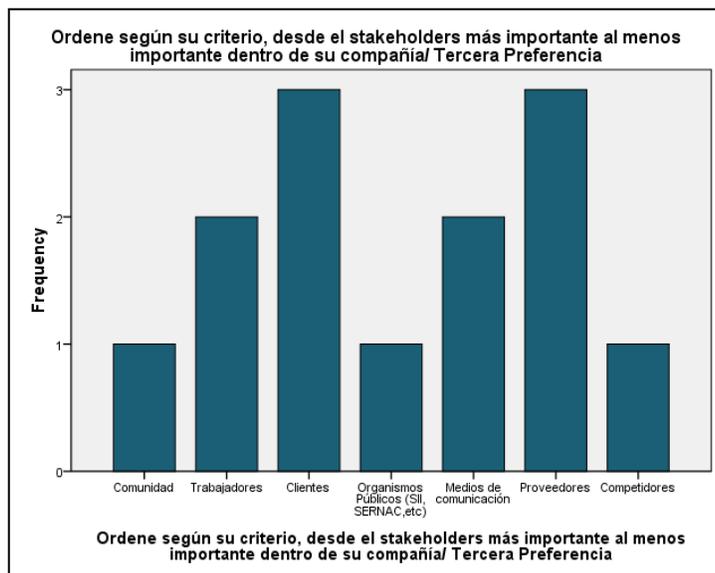


**Explicación:** Los directivos señalan que los stakeholders que deben ocupar la segunda posición son los organismos públicos con un 23,1% de las preferencias, también pueden ser la comunidad y los trabajadores con un 15,4% de las respuestas a favor.

### 9.3 Ordene según su criterio, desde el stakeholders más importante al menos importante dentro de su compañía. Tercera preferencia

Ordene según su criterio, desde el stakeholders más importante al menos importante dentro de su compañía/ Tercera Preferencia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Comunidad	1	7,7	7,7	7,7
Trabajadores	2	15,4	15,4	23,1
Clientes	3	23,1	23,1	46,2
Organismos Públicos (SII, SERNAC,etc)	1	7,7	7,7	53,8
Medios de comunicación	2	15,4	15,4	69,2
Proveedores	3	23,1	23,1	92,3
Competidores	1	7,7	7,7	100,0
Total	13	100,0	100,0	

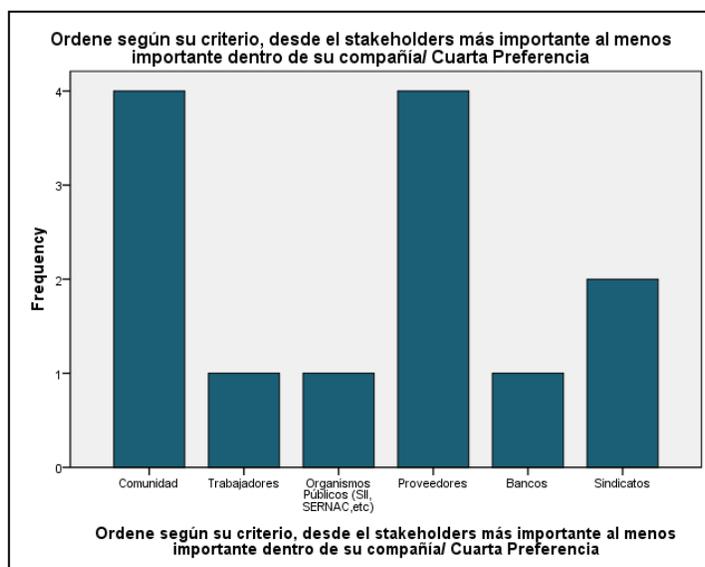


**Explicación:** Los directivos señalan que los stakeholders que deben ocupar la tercera posición son los clientes y los proveedores con un 23,1% de las preferencias, también pueden ser los trabajadores y los medios de comunicación con un 15,4% de las respuestas a favor.

### 9.4 Ordene según su criterio, desde el stakeholders más importante al menos importante dentro de su compañía. Cuarta preferencia

Ordene según su criterio, desde el stakeholders más importante al menos importante dentro de su compañía/ Cuarta Preferencia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Comunidad	4	30,8	30,8	30,8
Trabajadores	1	7,7	7,7	38,5
Organismos Públicos (SII, SERNAC, etc)	1	7,7	7,7	46,2
Proveedores	4	30,8	30,8	76,9
Bancos	1	7,7	7,7	84,6
Sindicatos	2	15,4	15,4	100,0
Total	13	100,0	100,0	

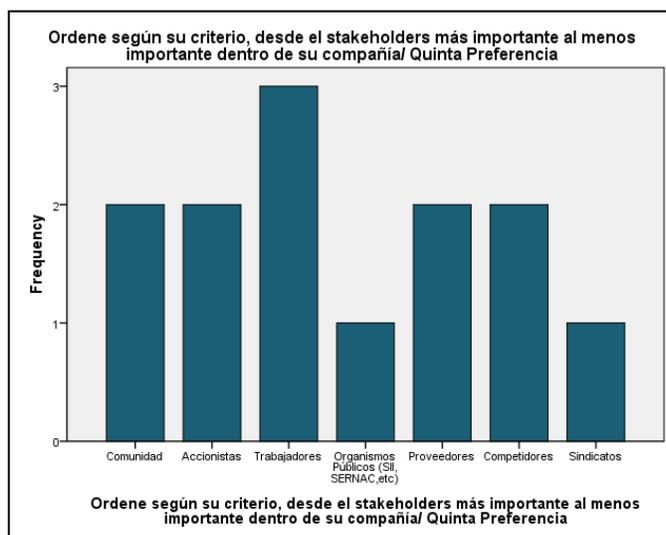


**Explicación:** Los directivos señalan que los stakeholders que deben ocupar la cuarta posición son los proveedores y la comunidad con un 30,8% de las preferencias, también puede ser los sindicatos con un 15,4% de las respuestas a favor.

### 9.5 Ordene según su criterio, desde el stakeholders más importante al menos importante dentro de su compañía. Quinta preferencia

Ordene según su criterio, desde el stakeholders más importante al menos importante dentro de su compañía/ Quinta Preferencia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Comunidad	2	15,4	15,4	15,4
	Accionistas	2	15,4	15,4	30,8
	Trabajadores	3	23,1	23,1	53,8
	Organismos Públicos (SII, SERNAC,etc)	1	7,7	7,7	61,5
	Proveedores	2	15,4	15,4	76,9
	Competidores	2	15,4	15,4	92,3
	Sindicatos	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

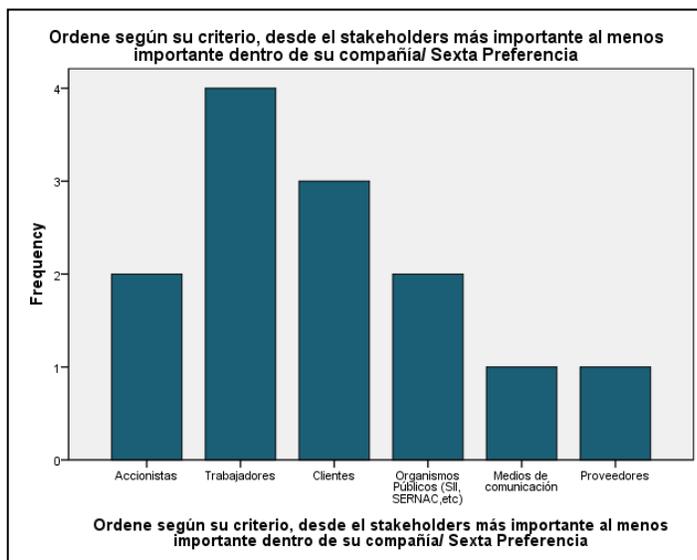


**Explicación:** Los directivos señalan que los stakeholders que deben ocupar la quinta posición son los trabajadores con un 23,1% de las preferencias, también puede ser la comunidad, accionistas, proveedores y competidores con un 15,4% de las respuestas a favor.

### 9.6 Ordene según su criterio, desde el stakeholders más importante al menos importante dentro de su compañía. Sexta preferencia

Ordene según su criterio, desde el stakeholders más importante al menos importante dentro de su compañía/ Sexta Preferencia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Accionistas	2	15,4	15,4	15,4
	Trabajadores	4	30,8	30,8	46,2
	Clientes	3	23,1	23,1	69,2
	Organismos Públicos (SII, SERNAC,etc)	2	15,4	15,4	84,6
	Medios de comunicación	1	7,7	7,7	92,3
	Proveedores	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

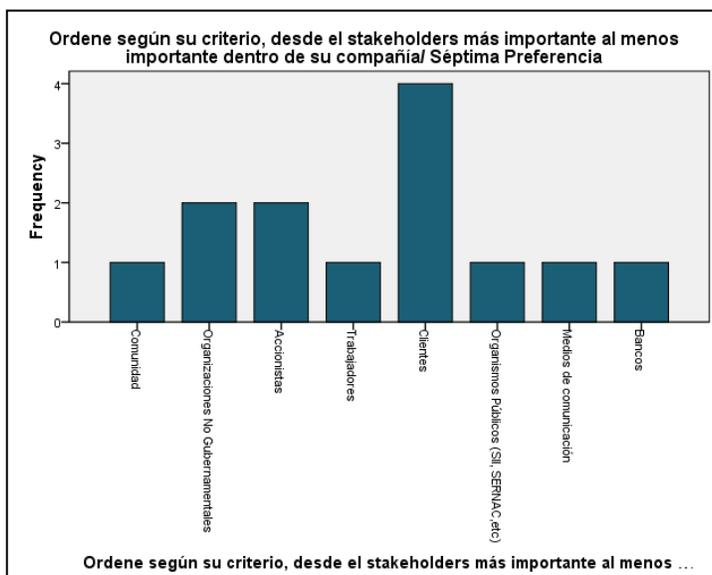


**Explicación:** Los directivos señalan que los stakeholders que deben ocupar la sexta posición son los trabajadores con un 30,8% de las preferencias, también pueden ser los clientes con un 23,1%, los organismos públicos y los accionistas con un 15,4% de las respuestas a favor.

### 9.7 Ordene según su criterio, desde el stakeholders más importante al menos importante dentro de su compañía. Séptima preferencia

Ordene según su criterio, desde el stakeholders más importante al menos importante dentro de su compañía/ Séptima Preferencia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Comunidad	1	7,7	7,7	7,7
Organizaciones No Gubernamentales	2	15,4	15,4	23,1
Accionistas	2	15,4	15,4	38,5
Trabajadores	1	7,7	7,7	46,2
Clientes	4	30,8	30,8	76,9
Organismos Públicos (SII, SERNAC, etc)	1	7,7	7,7	84,6
Medios de comunicación	1	7,7	7,7	92,3
Bancos	1	7,7	7,7	100,0
Total	13	100,0	100,0	



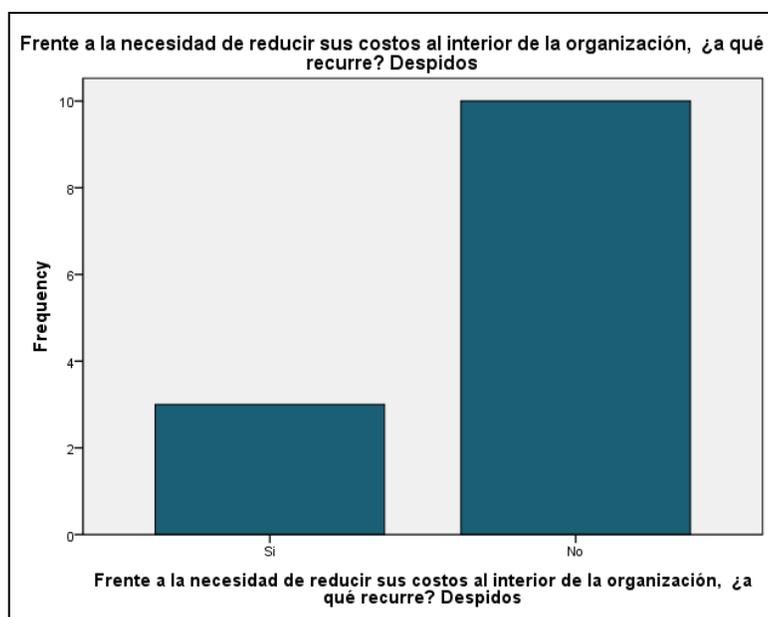
**Explicación:** Los directivos señalan que los stakeholders que deben ocupar la séptima posición son los clientes con un 30,8% de las preferencias, también pueden ser las organizaciones no gubernamentales y los accionistas con un 15,4% de las respuestas a favor.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, los stakeholders que poseen mayor relevancia para las empresas, según los directivos de las compañías son: accionistas, organismos no gubernamentales, clientes, proveedores y trabajadores.

### 10.1 Frente a la necesidad de reducir sus costos al interior de la organización, ¿a qué recurre? Despidos

Frente a la necesidad de reducir sus costos al interior de la organización, ¿a qué recurre? Despidos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	3	23,1	23,1	23,1
No	10	76,9	76,9	100,0
Total	13	100,0	100,0	



**Explicación:** Los directivos señalan que ante la necesidad de reducir costos al interior de la empresa, el 76,9% no recurre los despidos y solo un 23,1% si lo hace, lo que es bueno para la estabilidad laboral de los trabajadores al interior de las empresas.

### 10.2 Frente a la necesidad de reducir sus costos al interior de la organización, ¿a qué recurre? Economías de escala

Frente a la necesidad de reducir sus costos al interior de la organización, ¿a qué recurre? Economías de escala

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	5	38,5	38,5	38,5
No	8	61,5	61,5	100,0
Total	13	100,0	100,0	

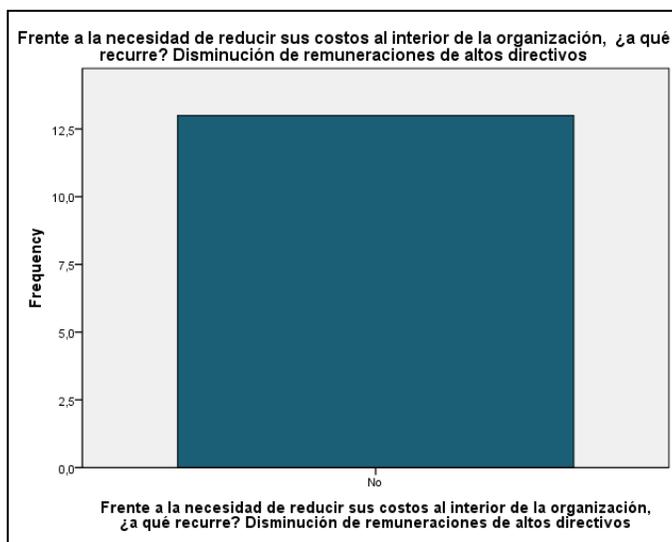


**Explicación:** Los directivos señalan que ante la necesidad de reducir costos al interior de la empresa, el 61,5% no utiliza las economías de escala y solo un 38,5% si lo hace.

### 10.3 Frente a la necesidad de reducir sus costos al interior de la organización, ¿a qué recurre? Disminución de remuneración de altos directivos

Frente a la necesidad de reducir sus costos al interior de la organización, ¿a qué recurre? Disminución de remuneraciones de altos directivos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	13	100,0	100,0	100,0

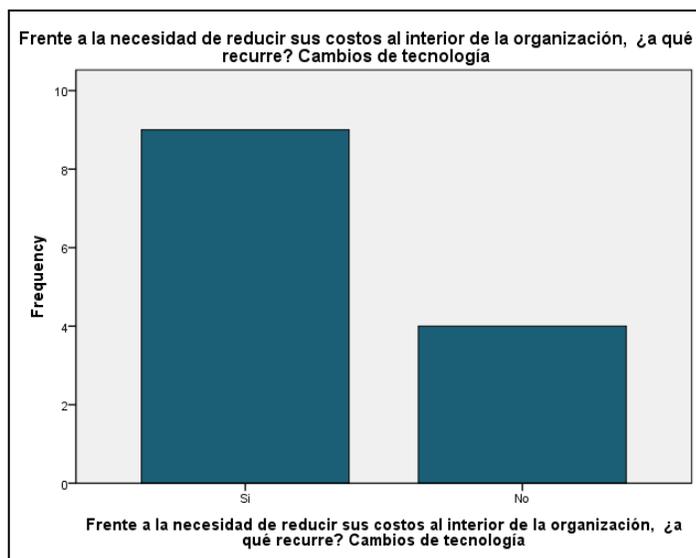


**Explicación:** Los directivos señalan que ante la necesidad de reducir costos al interior de la empresa, la medida de disminuir la remuneración de los altos directivos no se utiliza, debido a que un 100% de las personas contestó que no, ante la afirmación.

### 10.4 Frente a la necesidad de reducir sus costos al interior de la organización, ¿a qué recurre? Cambios de tecnología

Frente a la necesidad de reducir sus costos al interior de la organización, ¿a qué recurre? Cambios de tecnología

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	9	69,2	69,2	69,2
No	4	30,8	30,8	100,0
Total	13	100,0	100,0	



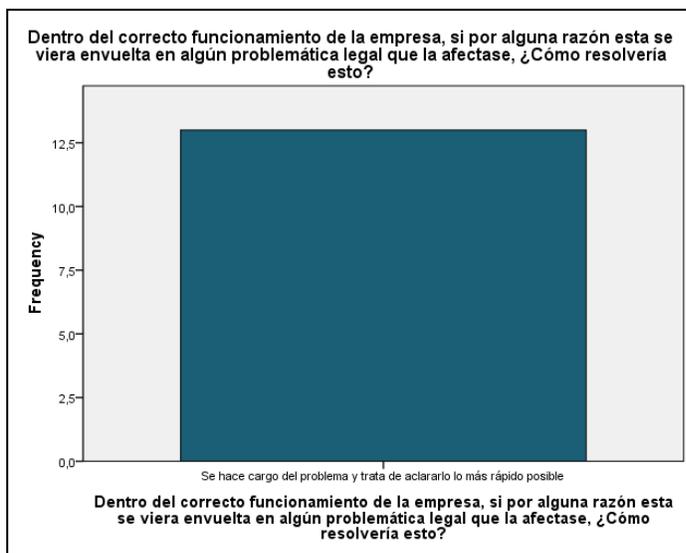
**Explicación:** Los directivos señalan que ante la necesidad de reducir costos al interior de la empresa, un 69,2% señala que se hacen cambios de tecnología para reducir costos y solo un 30,8% no utiliza esta medida.

De lo anterior se determina, que ante la necesidad de la empresa para reducir costos las empresas recurren mayormente a realizar cambios de tecnología, luego como segunda opción las economías de escala y por último los despidos. Cabe destacar, que ninguno de los encuestados utilizaría la opción de disminuir las remuneraciones de los altos directivos para reducir los costos de la organización.

### 11. Dentro del correcto funcionamiento de la empresa, si por alguna razón esta se viera envuelta en algún problemática legal que la afectase, ¿Cómo resolvería esto?

Dentro del correcto funcionamiento de la empresa, si por alguna razón esta se viera envuelta en algún problemática legal que la afectase, ¿Cómo resolvería esto?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se hace cargo del problema y trata de aclararlo lo más rápido posible	13	100,0	100,0	100,0

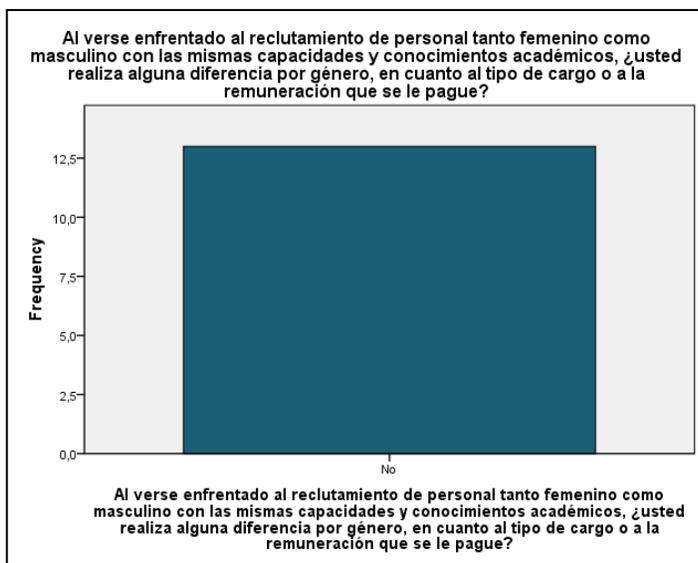


**Explicación:** Los directivos señalan que si por alguna razón la empresa se viera involucrada en alguna problemática legal que la afectase, esta se hace cargo del problema y trata de darle la solución más rápida y oportuna posible, puesto que puede verse perjudicada su imagen frente a los consumidores y puede generarle graves consecuencias (económicas y sociales).

**12. Al verse enfrentado al reclutamiento de personal tanto femenino como masculino con las mismas capacidades y conocimientos académicos, ¿usted realiza alguna diferencia por género, en cuanto al tipo de cargo o a la remuneración que se le pague?**

Al verse enfrentado al reclutamiento de personal tanto femenino como masculino con las mismas capacidades y conocimientos académicos, ¿usted realiza alguna diferencia por género, en cuanto al tipo de cargo o a la remuneración que se le pague?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	13	100,0	100,0	100,0

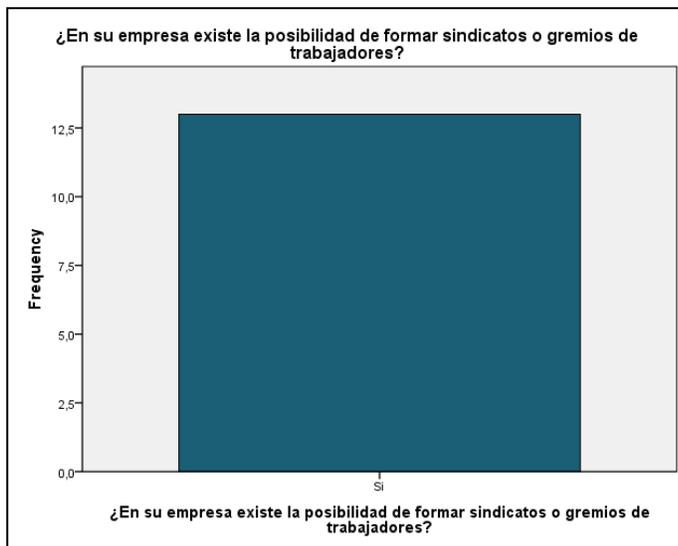


**Explicación:** Los directivos señalan que al momento de realizar el reclutamiento de personal, no se hacen diferencias ni por tipo de género, ni el tipo de cargo y tampoco diferencias en el tipo de remuneración, debido a que el 100% de los encuestados respondió que no ante esta aseveración, el motivo principal es que solo se evalúan las capacidades y competencias del postulante, independiente del género de la persona.

### 13. ¿En su empresa existe la posibilidad de formar sindicatos o gremios de trabajadores?

¿En su empresa existe la posibilidad de formar sindicatos o gremios de trabajadores?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	13	100,0	100,0	100,0

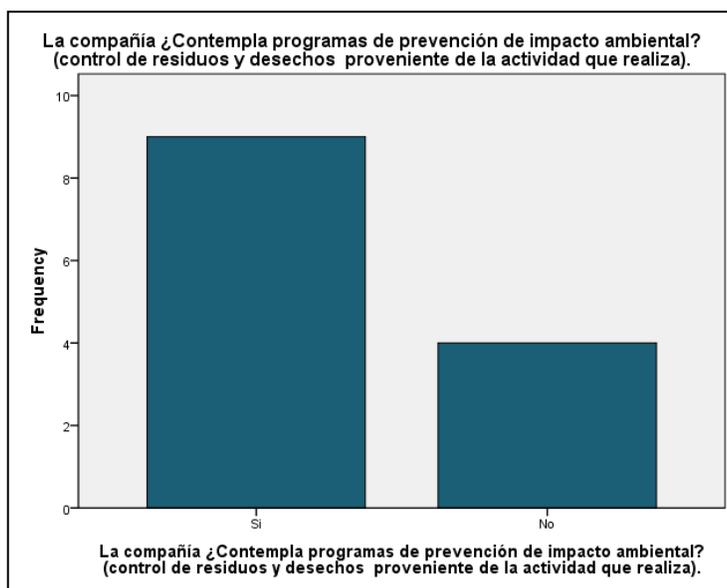


**Explicación:** Los directivos señalan que en las empresas si existe la posibilidad de formar sindicato so gremios de trabajadores, que velan por los intereses de estos, debido a que la totalidad de los encuestados señaló que si se realizaba esta práctica al interior de sus organizaciones.

### 14. La compañía ¿Contempla programas de prevención de impacto ambiental? (control de residuos y desechos proveniente de la actividad que realiza).

La compañía ¿Contempla programas de prevención de impacto ambiental? (control de residuos y desechos proveniente de la actividad que realiza).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	9	69,2	69,2	69,2
No	4	30,8	30,8	100,0
Total	13	100,0	100,0	

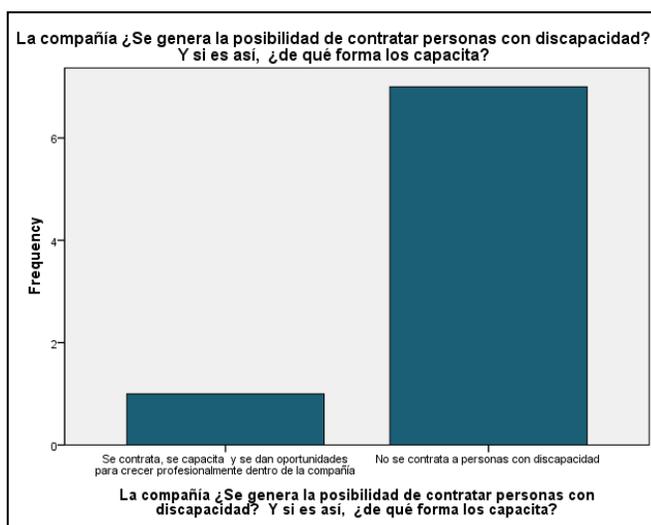


**Explicación:** Los encuestados señalan que un 69,2% de ellos afirma que las empresas realizan programas de prevención de impacto ambiental, mientras que un 30,8% no lo hace, lo que indica que las empresas cada vez le toman mayor importancia a la responsabilidad social empresarial que todas debiesen implementar.

**15. La compañía ¿Se genera la posibilidad de contratar personas con discapacidad? Y si es así, ¿de qué forma los capacita?**

**La compañía ¿Se genera la posibilidad de contratar personas con discapacidad? Y si es así, ¿de qué forma los capacita?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Se contrata, se capacita y se dan oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la compañía	1	7,7	12,5	12,5
	No se contrata a personas con discapacidad	7	53,8	87,5	100,0
	Total	8	61,5	100,0	
Missing	System	5	38,5		
Total		13	100,0		



**Explicación:** Los directivos de las empresas encuestadas señalan que un 87,5% de los que respondieron no se contrata a personas con discapacidad en su empresa, mientras que solo un 12,5% si lo hace. Debido a que hay algunas empresas que recién están implementando este tipo de programas, viendo que cargos se le pueden designar y las otras no contratan a personas discapacitadas.

**16.1 Aparte de la remuneración cancelada a sus trabajadores, ¿Qué otro aporte otorga a ellos? Beca a los hijos**

**Aparte de la remuneración cancelada a sus trabajadores, ¿Qué otro aporte otorga a ellos? Beca a los hijos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	6	46,2	46,2	46,2
	No	7	53,8	53,8	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

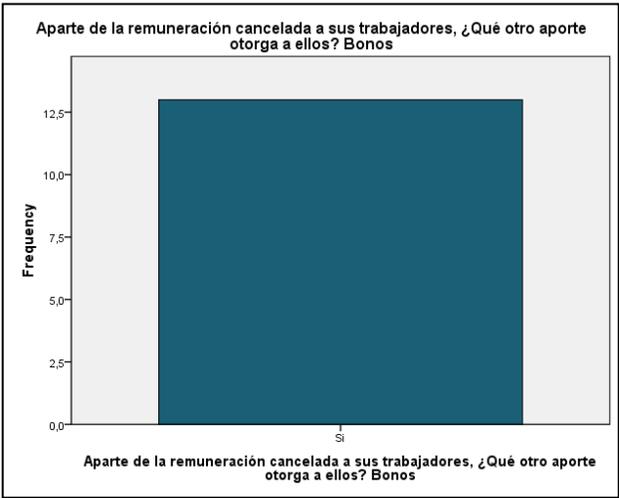


**Explicación:** Los directivos señalan que las empresas realizan otro tipo de aportes a sus trabajadores aparte de la remuneración que estos perciben, una de ellas son las becas a los hijos donde, solo un 46,2% de las empresas utiliza esta medida, mientras que el 53,8% de ella no lo realiza.

**16.2 Aparte de la remuneración cancelada a sus trabajadores, ¿Qué otro aporte otorga a ellos? Bonos**

Aparte de la remuneración cancelada a sus trabajadores, ¿Qué otro aporte otorga a ellos? Bonos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	13	100,0	100,0	100,0

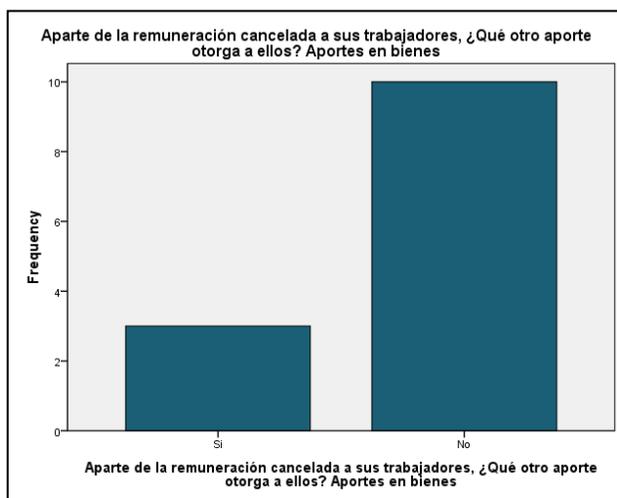


**Explicación:** Los directivos señalan que las empresas realizan otro tipo de aportes a sus trabajadores aparte de la remuneración que estos perciben, todas las organizaciones encuestadas otorgan bonos que van en ayuda de sus trabajadores y sus familias.

### 16.3 Aparte de la remuneración cancelada a sus trabajadores, ¿Qué otro aporte otorga a ellos? Aportes en bienes

Aparte de la remuneración cancelada a sus trabajadores, ¿Qué otro aporte otorga a ellos? Aportes en bienes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	3	23,1	23,1	23,1
	No	10	76,9	76,9	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

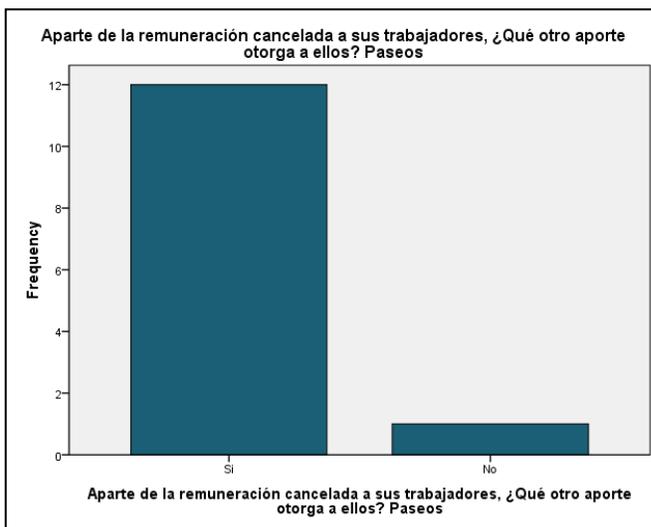


**Explicación:** Los directivos señalan que las empresas realizan otro tipo de aportes a sus trabajadores aparte de la remuneración que estos perciben, una de ellas son el aporte en bienes donde solo un 23,1% realiza esta acción al interior de las organizaciones, mientras que un 76,9% no la práctica.

### 16.4 Aparte de la remuneración cancelada a sus trabajadores, ¿Qué otro aporte otorga a ellos? Paseos

Aparte de la remuneración cancelada a sus trabajadores, ¿Qué otro aporte otorga a ellos? Paseos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	12	92,3	92,3	92,3
	No	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

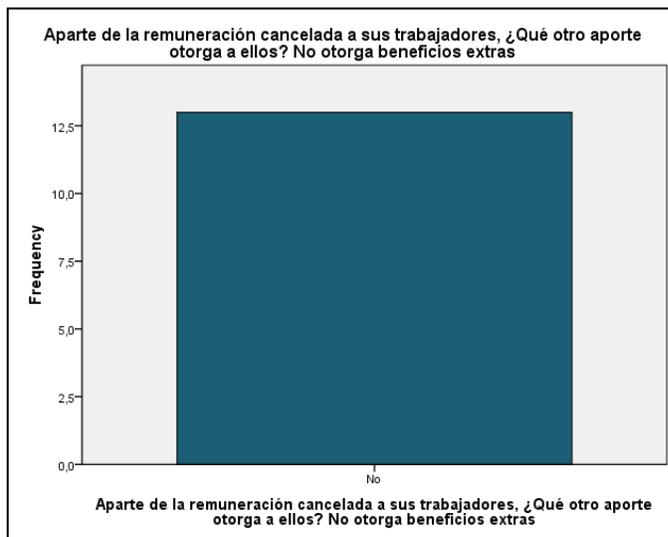


**Explicación:** Los directivos señalan que las empresas realizan otro tipo de aportes a sus trabajadores aparte de la remuneración que estos perciben, una de ellas son los paseos que realizan las organizaciones y es una medida que utiliza el 92,3% de las empresas.

### 16.5 Aparte de la remuneración cancelada a sus trabajadores, ¿Qué otro aporte otorga a ellos? No otorga beneficios extra

Aparte de la remuneración cancelada a sus trabajadores, ¿Qué otro aporte otorga a ellos? No otorga beneficios extras

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	13	100,0	100,0	100,0



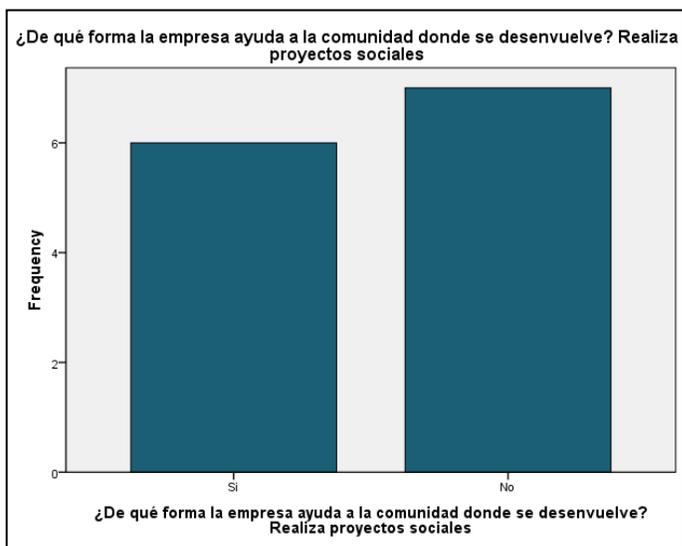
**Explicación:** Los directivos señalan que todas las empresas realizan algún tipo de aporte como los señalados anteriormente, aparte de su remuneración, como una forma de incentivar una buena relación empleador – trabajador.

De acuerdo a lo anterior, las empresas otorgan beneficios o aportes a sus trabajadores, independiente de la remuneración que estos pudiesen percibir por su trabajo, la medida más utilizada es la de dar paseos y bonos a sus empleados. Cabe destacar, que todas las organizaciones realizan medidas de este tipo, además se realizan otro tipo de actividades como otorgamiento de créditos, descuentos por compra y condiciones especiales, fiestas familiares a fin de año, capacitaciones, seguros de salud, convenios con empresas, fiestas de término de temporada, gimnasios, según lo señalado por los directivos.

### 17.1 ¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? Realiza proyectos sociales

¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve?  
Realiza proyectos sociales

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	6	46,2	46,2	46,2
No	7	53,8	53,8	100,0
Total	13	100,0	100,0	

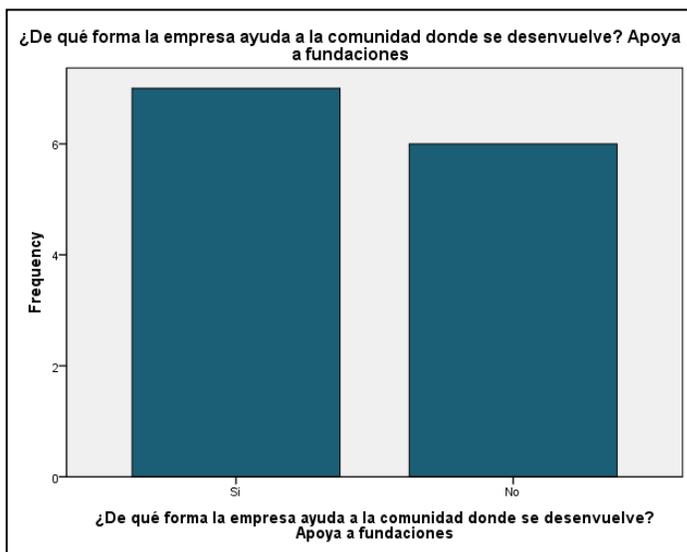


**Explicación:** Los directivos señalan que dentro de las actividades que realizan las empresas en conjunto con la comunidad en la que se encuentran insertas, está la de realizar proyectos sociales, aunque no es la actividad que realizan mayormente, puesto que el 46,2% la lleva a cabo y el 53,8% no la practica dentro de sus empresas.

### 17.2 ¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? Apoya a fundaciones

¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve?  
Apoya a fundaciones

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	7	53,8	53,8	53,8
No	6	46,2	46,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	

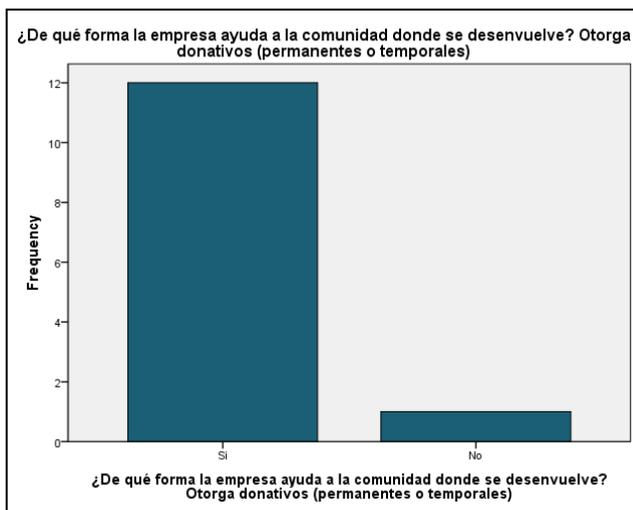


**Explicación:** Los directivos señalan que dentro de las actividades que realizan las empresas en conjunto con la comunidad en la que se encuentran insertas, está la de apoyar a fundaciones, puesto que un 53,8% señaló que es una actividad desarrollada por la compañía a la cual pertenecen.

### 17.3 ¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? Otorga donativos (permanentes o temporales)

¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve?  
Otorga donativos (permanentes o temporales)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	12	92,3	92,3	92,3
	No	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

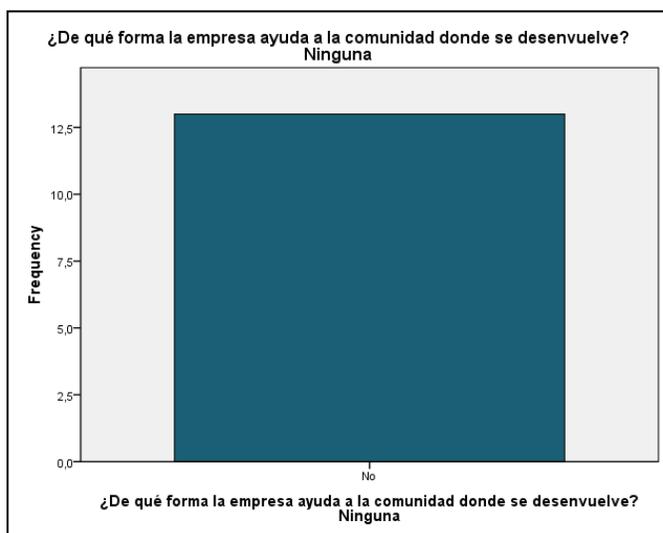


**Explicación:** Los directivos señalan que dentro de las actividades que realizan las empresas en conjunto con la comunidad en la que se encuentran insertas, se otorgan donativos de forma permanente o temporal a instituciones, puesto que un 92,3% señaló que es una actividad desarrollada por la compañía a la cual pertenecen, mientras que un 7,7% no lo realiza.

### 17.4 ¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? Ninguna

¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve?  
Ninguna

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	13	100,0	100,0	100,0



**Explicación:** Los directivos señalan que las empresas siempre realizan alguna actividad en conjunto con la comunidad donde se encuentran insertas.

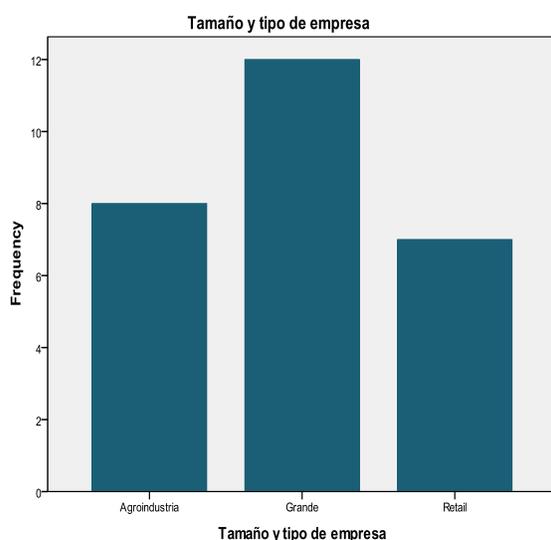
De acuerdo a lo anterior, se señala que la forma en que mayormente las empresas aportan a la comunidad, es a través del apoyo a fundaciones y el otorgamiento de donativos (permanentes y temporales). Cabe destacar, que otro tipo de actividades que desarrollan las empresas son la creación de fundaciones, auspicios de clubes deportivos y centros culturales, proporciona servicios médicos para sus clientes y sus familias, otorga capacitaciones a precios accesibles, entre otras.

### Análisis descriptivo Encuesta Trabajadores

Según las respuestas de los Trabajadores de cuatro empresas de la comuna de Chillán, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### Tamaño y Tipo de empresa

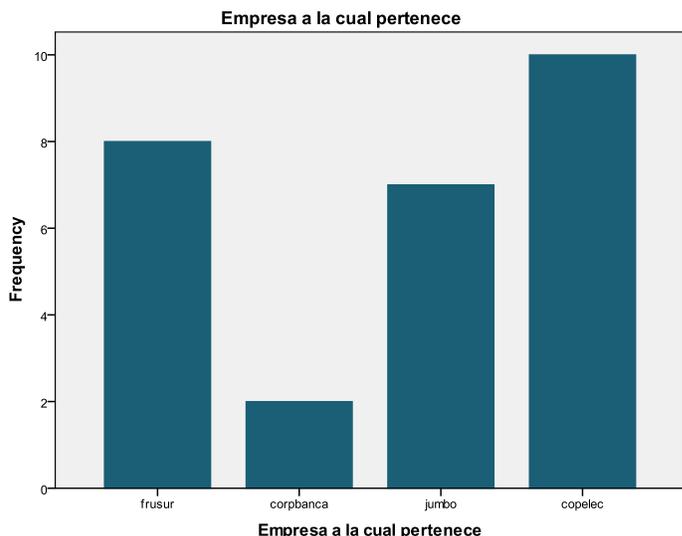
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agroindustria	8	29,6	29,6	29,6
	Grande	12	44,4	44,4	74,1
	Retail	7	25,9	25,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	



**Explicación:** De acuerdo con los trabajadores encuestados, estos se desenvuelven en su mayoría en “grandes empresas”, pues representan un 44,4% del total de encuestados, seguidos por la “empresa de agroindustria” con un 29,6% y finalmente empresas de “retail” con un 25,9%.

#### Empresa a la cual pertenece

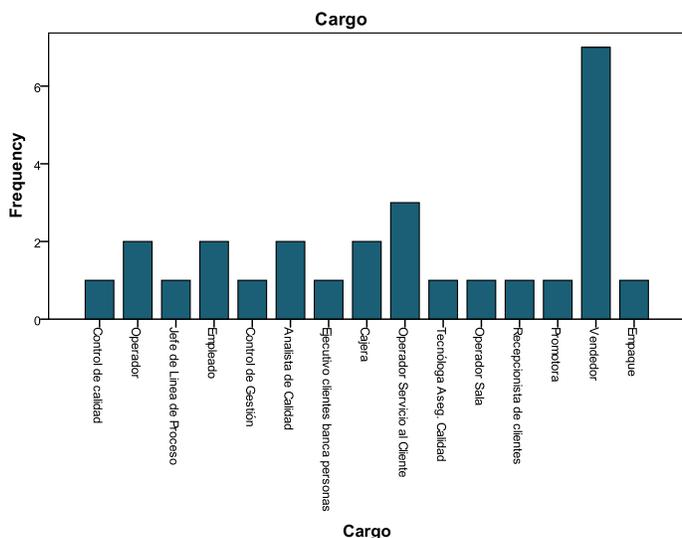
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	frusur	8	29,6	29,6	29,6
	corpbanca	2	7,4	7,4	37,0
	jumbo	7	25,9	25,9	63,0
	copelec	10	37,0	37,0	100,0
	Total	27	100,0	100,0	



**Explicación:** Las empresas encuestadas fueron: Copelec, Frusur, Jumbo y Corpbanca, las cuales tuvieron una incidencia del 37%, 29.6%, 25.9% y 7,4% respectivamente. Pues esta fue la proporción del porcentaje de trabajadores que apporto a nuestra investigación.

### Cargo

		Cargo			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Control de calidad	1	3,7	3,7	3,7
	Operador	2	7,4	7,4	11,1
	Jefe de Linea de Proceso	1	3,7	3,7	14,8
	Empleado	2	7,4	7,4	22,2
	Control de Gestión	1	3,7	3,7	25,9
	Analista de Calidad	2	7,4	7,4	33,3
	Ejecutivo clientes banca personas	1	3,7	3,7	37,0
	Cajera	2	7,4	7,4	44,4
	Operador Servicio al Cliente	3	11,1	11,1	55,6
	Tecnóloga Aseg. Calidad	1	3,7	3,7	59,3
	Operador Sala	1	3,7	3,7	63,0
	Recepcionista de clientes	1	3,7	3,7	66,7
	Promotora	1	3,7	3,7	70,4
	Vendedor	7	25,9	25,9	96,3
	Empaque	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

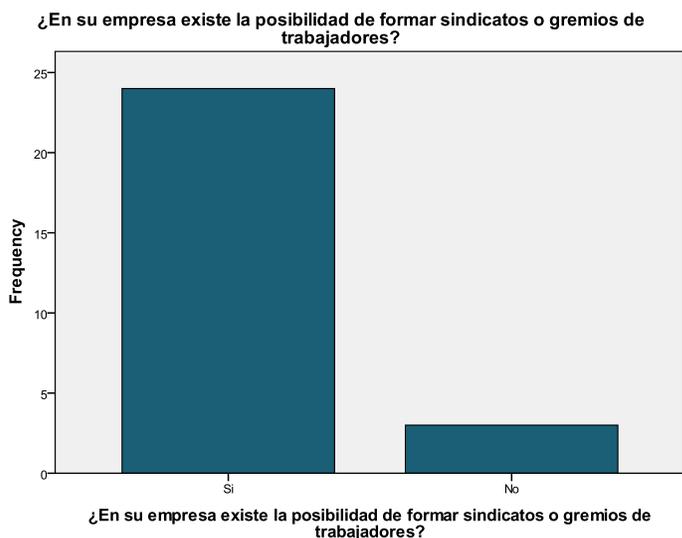


**Explicación:** De los trabajadores encuestados de las empresas antes mencionadas, se puede observar que existe una gran variedad de cargos, pero es importante mencionar que existen 6 cargos que se repiten, los cuales son: Operador, Empleado, Analista de Calidad, Cajera, Operador Servicio al Cliente y Vendedor. Lo relevante de esto es que en algunas situaciones podemos contrarrestar visiones de los trabajadores que se desempeñan en la misma empresa y poseen el mismo cargo ó que posean el mismo cargo pero trabajen en otra empresa.

### 3.- ¿En su empresa existe la posibilidad de formar sindicatos o gremios de trabajadores?

¿En su empresa existe la posibilidad de formar sindicatos o gremios de trabajadores?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	24	88,9	88,9	88,9
No	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

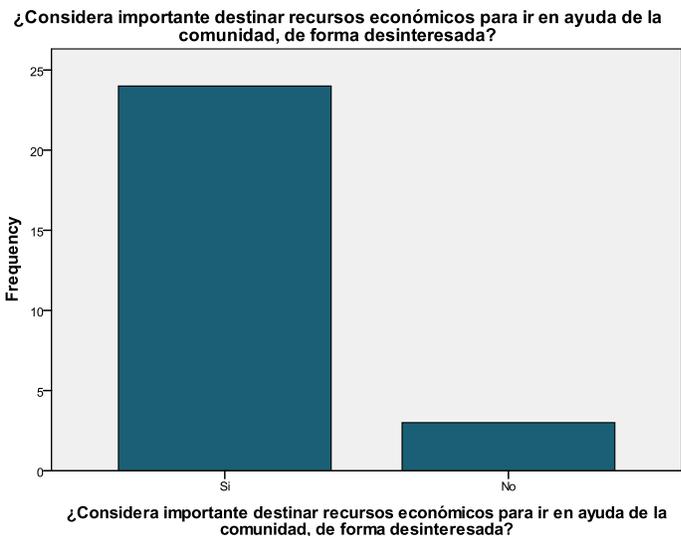


**Explicación:** frente a esta pregunta el 88,9% de los trabajadores indica que en la empresa donde se desenvuelve existe la posibilidad de formar sindicatos, y en la mayoría de los casos ya se encuentra conformado, mientras que el 11,1% indica que no se les da la posibilidad de formar un sindicato.

### 4.- ¿Considera importante destinar recursos económicos para ir en ayuda de la comunidad, de forma desinteresada?

¿Considera importante destinar recursos económicos para ir en ayuda de la comunidad, de forma desinteresada?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	24	88,9	88,9	88,9
No	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	



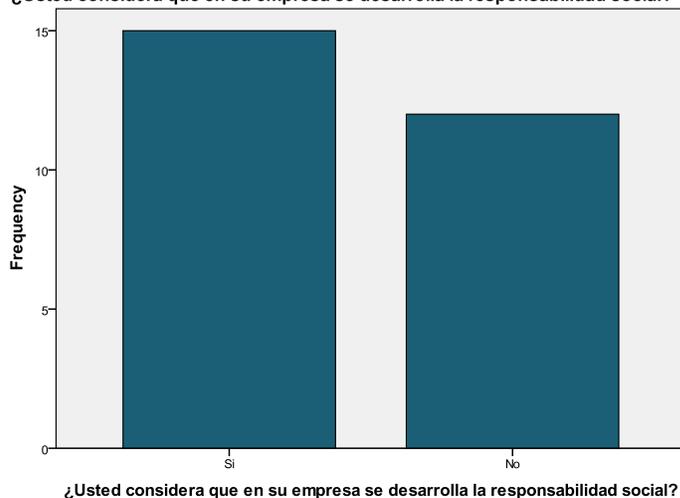
**Explicación:** La mayoría de los trabajadores considera importante destinar recursos económicos para ir en ayuda de la comunidad lo que lo avala el 88,9% que respondió de forma afirmativa a esta pregunta y tan solo un 11,1% de los encuestados no lo considera relevante.

### 5.- ¿Usted considera que en su empresa se desarrolla la responsabilidad social?

¿Usted considera que en su empresa se desarrolla la responsabilidad social?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	15	55,6	55,6	55,6
	No	12	44,4	44,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

¿Usted considera que en su empresa se desarrolla la responsabilidad social?



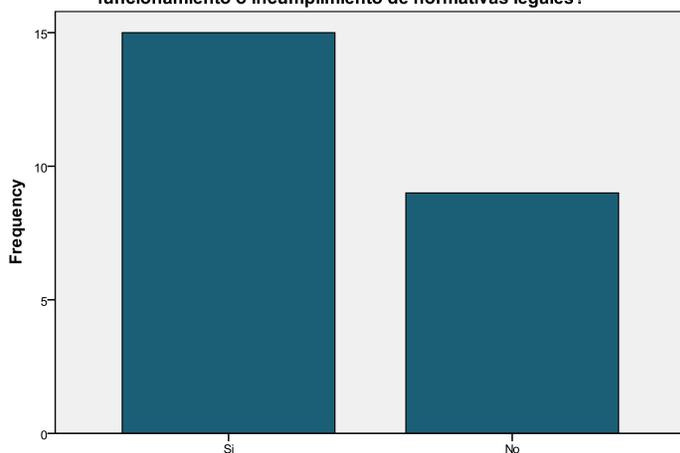
**Explicación:** Si bien en la pregunta anterior un 88,9% consideró importante ayudar a la comunidad, esta cifra disminuyó al consultarles si creían que la empresa desarrolla la responsabilidad social, pues un 55,6% afirmó que en la empresa donde trabaja se lleva a cabo la responsabilidad social, por ende pudimos inferir que los trabajadores tenían una percepción diferente de los que a ellos le interesa v/s lo que en realidad ocurre en la organización.

### 6.- ¿La empresa se ha visto enfrentada a demandas públicas por malas prácticas de funcionamiento o incumplimiento de normativas legales?

¿La empresa se ha visto enfrentada a demandas públicas por malas prácticas de funcionamiento o incumplimiento de normativas legales?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	15	55,6	62,5	62,5
	No	9	33,3	37,5	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Missing	System	3	11,1		
Total		27	100,0		

¿La empresa se ha visto enfrentada a demandas públicas por malas prácticas de funcionamiento o incumplimiento de normativas legales?



¿La empresa se ha visto enfrentada a demandas públicas por malas prácticas de funcionamiento o incumplimiento de normativas legales?

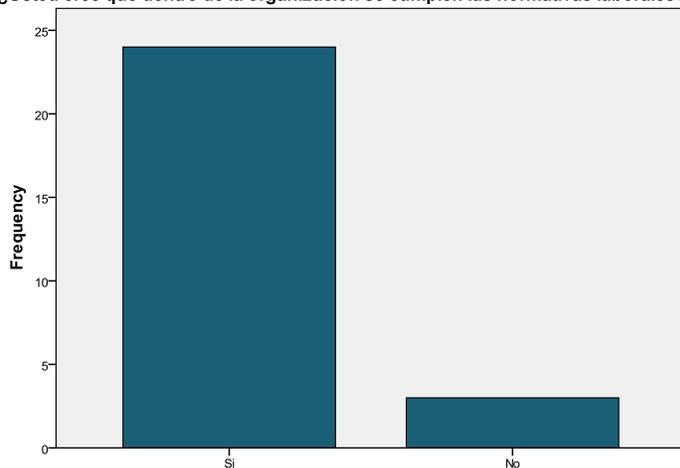
**Explicación:** Frente a esta pregunta un 55,6% de los trabajadores indica que las empresas se han visto enfrentadas a demandas públicas por malas prácticas de funcionamiento o incumplimiento de normativas legales, por otro lado un 33,9% indica que nunca sus empresas se han visto enfrentadas a demandas de este tipo. Finalmente es importante señalar que un 11,1% no quiso responder a esta pregunta, por desconocimiento o temor.

## 7.- ¿Usted cree que dentro de la organización se cumplen las normativas laborales?

¿Usted cree que dentro de la organización se cumplen las normativas laborales?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	24	88,9	88,9	88,9
	No	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

¿Usted cree que dentro de la organización se cumplen las normativas laborales?



¿Usted cree que dentro de la organización se cumplen las normativas laborales?

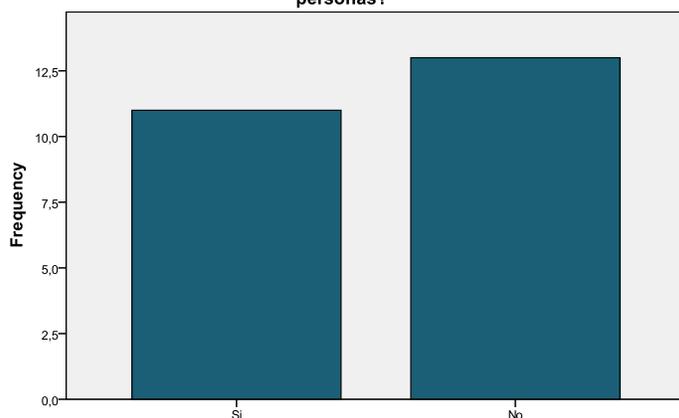
**Explicación:** Un 88,9% de la población indica que creen que dentro de la organización se cumplen las normativas laborales y solo un 11,1% indica que a su parecer no se cumplen. Esta pregunta se puede relacionar con la anterior, ya que en ambas se hace referencia a normativas legales y podemos inferir que existe una contradicción ya que la mayoría en la pregunta anterior señala que creen que la empresa no cumple con estas normas, sin embargo en esta pregunta solo 3 personas indican que no cumplen con las normativas.

**8.- ¿Los directivos de la empresa realizan diferencias al momento de contratar a un individuo por consideraciones distintas a las propias competencias de las personas?**

¿Los directivos de la empresa realizan diferencias al momento de contratar a un individuo por consideraciones distintas a las propias competencias de las personas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	11	40,7	45,8	45,8
	No	13	48,1	54,2	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Missing	System	3	11,1		
Total		27	100,0		

¿Los directivos de la empresa realizan diferencias al momento de contratar a un individuo por consideraciones distintas a las propias competencias de las personas?



¿Los directivos de la empresa realizan diferencias al momento de contratar a un individuo por consideraciones distintas a las propias competencias de las personas?

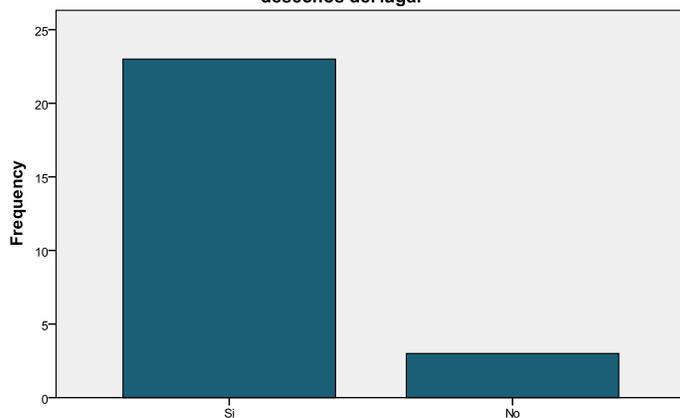
**Explicación:** Frente a la pregunta aquí señalada, un 48,1% indica que la contratación es netamente por conocimientos y que no influyen otros factores en los directivos, por el otro lado un 40,7% indica que la contratación no se centra solo en los conocimientos también es influenciada por otros factores como sexo, edad, raza, entre otros. Además, podemos inferir que en esta pregunta casi existe en mismo porcentaje que responde que si ó no pues hay que tener en consideración que el 11,1% no respondió esta pregunta.

**9.1- Ante la posible contaminación por parte del funcionamiento de la compañía, ¿Ella se hace cargo de esto? ¿Cómo? – “Existe una empresa externa que retira los desechos del lugar”**

Ante la posible contaminación por parte del funcionamiento de la compañía, ¿Ella se hace cargo de esto? ¿Cómo? Existe una empresa externa que retira los desechos del lugar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	23	85,2	88,5	88,5
	No	3	11,1	11,5	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	System	1	3,7		
Total		27	100,0		

Ante la posible contaminación por parte del funcionamiento de la compañía, ¿Ella se hace cargo de esto? ¿Cómo? Existe una empresa externa que retira los desechos del lugar



Ante la posible contaminación por parte del funcionamiento de la compañía, ¿Ella se hace cargo de esto? ¿Cómo? Existe una empresa externa que retira los desechos del lugar

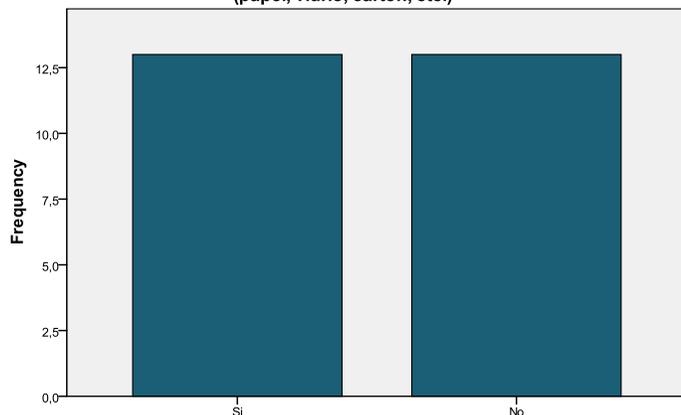
**Explicación:** Frente a la pregunta: Ante la posible contaminación por parte del funcionamiento de la compañía, ¿Ella se hace cargo de esto? ¿Cómo? Y solo refiriéndose a la alternativa “Existe una empresa externa que retira los desechos del lugar”, podemos apreciar que un 85,2% afirma que un existe la alternativa antes señalada en la empresa donde se desempeña.

## 9.2.- Ante la posible contaminación por parte del funcionamiento de la compañía, ¿Ella se hace cargo de esto? ¿Cómo? – “Utiliza el reciclaje al interior de la empresa (papel, vidrio, cartón, etc.)”.

Ante la posible contaminación por parte del funcionamiento de la compañía, ¿Ella se hace cargo de esto? ¿Cómo? Utiliza el reciclaje al interior de la empresa (papel, vidrio, cartón, etc.)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	13	48,1	50,0	50,0
	No	13	48,1	50,0	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	System	1	3,7		
Total		27	100,0		

Ante la posible contaminación por parte del funcionamiento de la compañía, ¿Ella se hace cargo de esto? ¿Cómo? Utiliza el reciclaje al interior de la empresa (papel, vidrio, cartón, etc.)



Ante la posible contaminación por parte del funcionamiento de la compañía, ¿Ella se hace cargo de esto? ¿Cómo? Utiliza el reciclaje al interior de la empresa (papel, vidrio, cartón, etc.)

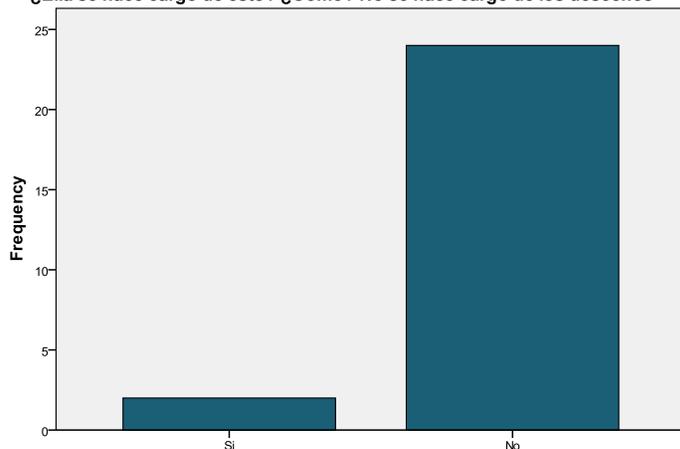
**Explicación:** Frente a la pregunta: Ante la posible contaminación por parte del funcionamiento de la compañía, ¿Ella se hace cargo de esto? ¿Cómo? Y solo refiriéndose a la alternativa “Utiliza el reciclaje al interior de la empresa (papel, vidrio, cartón, etc.)”, un 48,1% afirma que existe la alternativa antes señalada en la empresa donde se desempeña.

**9.3.- Ante la posible contaminación por parte del funcionamiento de la compañía, ¿Ella se hace cargo de esto? ¿Cómo? – “No se hace cargo de los desechos”.**

Ante la posible contaminación por parte del funcionamiento de la compañía,  
¿Ella se hace cargo de esto? ¿Cómo? No se hace cargo de los desechos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	2	7,4	7,7	7,7
	No	24	88,9	92,3	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	System	1	3,7		
Total		27	100,0		

Ante la posible contaminación por parte del funcionamiento de la compañía,  
¿Ella se hace cargo de esto? ¿Cómo? No se hace cargo de los desechos



Ante la posible contaminación por parte del funcionamiento de la compañía,  
¿Ella se hace cargo de esto? ¿Cómo? No se hace cargo de los desechos

**Explicación:** Frente a la pregunta: Ante la posible contaminación por parte del funcionamiento de la compañía, ¿Ella se hace cargo de esto? ¿Cómo? Y solo refiriéndose a la alternativa “No se hace cargo de los desechos”. Un 48,1% afirma que existe la alternativa antes señalada en la empresa donde se desempeña.

Para tener una visión más amplia de este pregunta a modo general podemos concluir que estos resultados se deben a que algunas personas respondieron a más de una opción por ejemplo que dentro de su empresa se preocupan por el reciclaje por ende separan los desechos y además existe una empresa externa que se preocupa de retirar los desechos no reciclables. De todas formas es relevante señalar que según la opinión recogida por parte de los trabajadores, la mayoría de las organizaciones encuestadas se hacen cargo del impacto que genera su actividad en la comunidad.

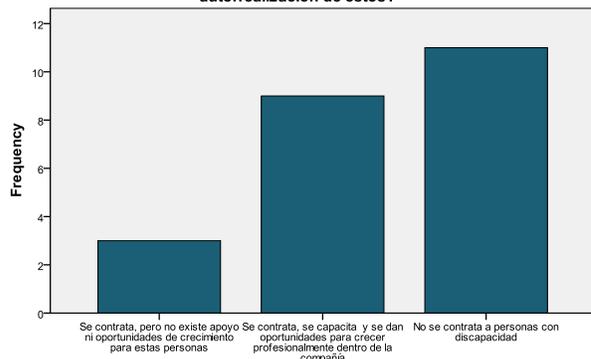
También, es importante señalar que una persona no respondió a esta pregunta pues desconocía el tema ya que llevaba trabajando cuatro meses en la empresa.

**10.- ¿Dentro de su organización se genera la posibilidad de contratar personas con discapacidad? ¿Qué oportunidad existe dentro de la empresa para una mayor autorrealización de éstos?**

**¿Dentro de su organización se genera la posibilidad de contratar personas con discapacidad? ¿Qué oportunidad existe dentro de la empresa para una mayor autorrealización de éstos?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Se contrata, pero no existe apoyo ni oportunidades de crecimiento para estas personas	3	11,1	13,0	13,0
	Se contrata, se capacita y se dan oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la compañía	9	33,3	39,1	52,2
	No se contrata a personas con discapacidad	11	40,7	47,8	100,0
	Total	23	85,2	100,0	
Missing	System	4	14,8		
Total		27	100,0		

¿Dentro de su organización se genera la posibilidad de contratar personas con discapacidad? ¿Qué oportunidad existe dentro de la empresa para una mayor autorrealización de éstos?



¿Dentro de su organización se genera la posibilidad de contratar personas con discapacidad? ¿Qué oportunidad existe dentro de la empresa para una mayor autorrealización de éstos?

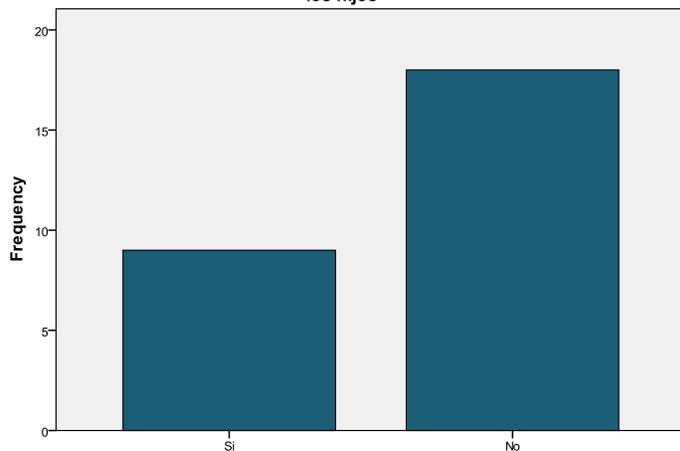
**Explicación:** Frente a esta pregunta la mayoría de los trabajadores señala que dentro de la organización donde trabaja no se contratan personas con discapacidad lo que representa un 40,7% del total de encuestados, seguido de un 33,3% que indica que se contratan y se les da oportunidades de crecimiento y finalmente un 11,1% señala que se contrata pero no se le dan oportunidades de crecimiento. Consideramos que este es un tema alarmante debido a que se estaría discriminando a las personas con capacidades diferentes.

**11.1.- A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? – “Beca a los hijos”.**

**A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? Beca a los hijos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	9	33,3	33,3	33,3
	No	18	66,7	66,7	100,0
Total		27	100,0	100,0	

A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? Beca a los hijos



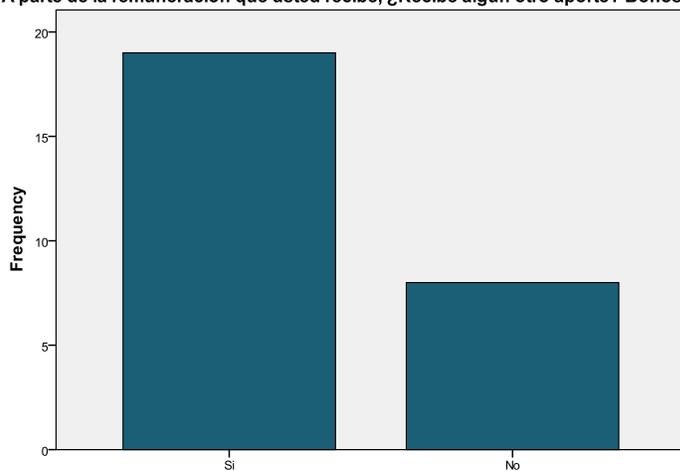
**Explicación:** Frente a la pregunta: a parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? Y considerando solo la alternativa de si recibe o no “Becas a los hijos”, 9 trabajadores respondieron que si reciben este beneficio, lo que corresponde a un 33,3%.

## 11.2.- A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? – “Bonos”.

A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? Bonos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	19	70,4	70,4	70,4
	No	8	29,6	29,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? Bonos



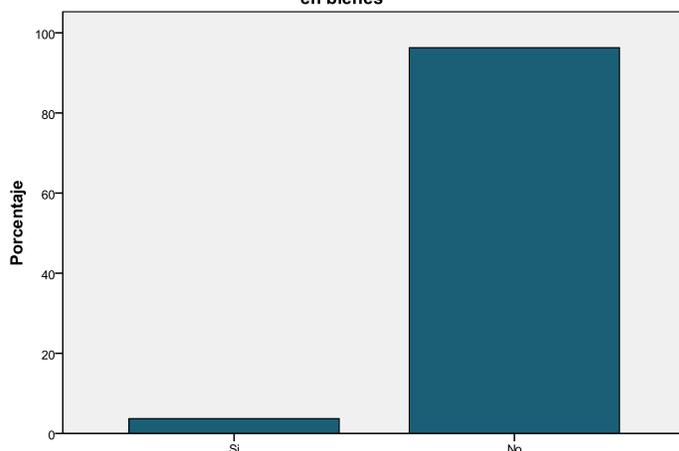
**Explicación:** Frente a la pregunta: A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? Y considerando solo la alternativa de si recibe o no “Bonos”, 19 trabajadores indicaron que reciben este beneficio, lo que representa un 70,4% del total de encuestados.

**11.3.- A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? - “Aportes en bienes”.**

**A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? Aportes en bienes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	3,7	3,7	3,7
	No	26	96,3	96,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? Aportes en bienes



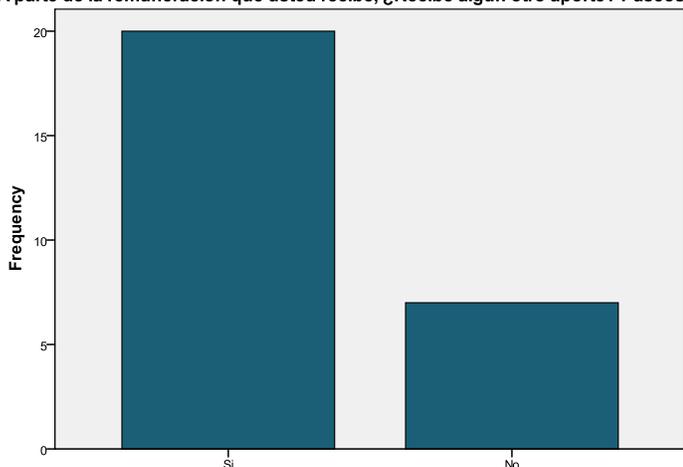
**Explicación:** Frente a la pregunta: A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? Y considerando solo la alternativa de si recibe o no “Aportes en bienes”, solo un trabajador indico que recibe este beneficio, lo que representa un 3,7% del total de encuestados.

**11.4.- A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? – “Paseos”.**

**A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? Paseos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	20	74,1	74,1	74,1
	No	7	25,9	25,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? Paseos



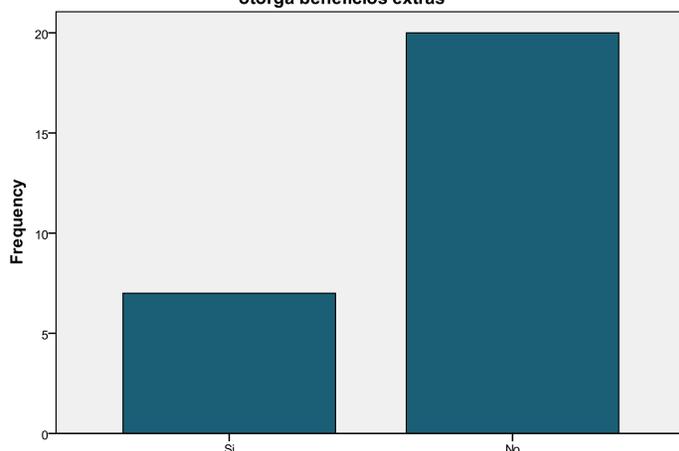
**Explicación:** Frente a la pregunta: A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? Y considerando solo la alternativa de si recibe o no “Paseos”, 20 trabajadores indicaron que recibe este beneficio, lo que representa un 74,1% del total de encuestados.

**11.5.- A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? – “No otorga beneficios extras”.**

**A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte?  
No otorga beneficios extras**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	7	25,9	25,9	25,9
No	20	74,1	74,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? No otorga beneficios extras**



**A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? No otorga beneficios extras**

**Explicación:** Frente a la pregunta: A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte? Y considerando solo la alternativa que “No se le otorgan beneficios extras” 7 trabajadores indicaron que no reciben ningún beneficio extra, por ende solo reciben su remuneración, lo que representa un 25,9% del total de encuestados.

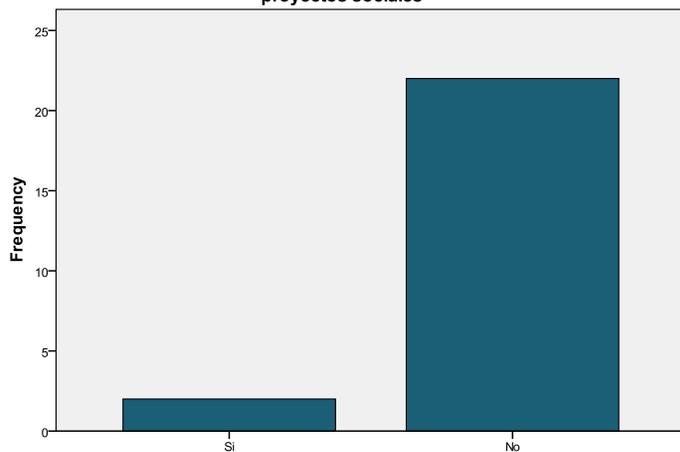
Para tener una visión más amplia de este pregunta a modo general podemos concluir que estos resultados se deben a que esta pregunta consideraba respuestas múltiples, por ende se podía escoger más de una alternativa al momento de responder, por lo tanto podemos concluir que en el siguiente orden de mayor a menor es la proporción del beneficio que reciben los trabajadores: Paseos (74,1%), Bonos (70,4%), Becas a los Hijos (33,3%) y finalmente Aporte en Bienes (3,7%). También es importante señalar que un 25,9% de los trabajadores no recibe ningún beneficio extra.

**12.1.- ¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? - “Realiza proyectos sociales”.**

**¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve?  
Realiza proyectos sociales**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	2	7,4	8,3	8,3
No	22	81,5	91,7	100,0
Total	24	88,9	100,0	
Missing System	3	11,1		
Total	27	100,0		

¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? Realiza proyectos sociales



**Explicación:** Frente a la pregunta: ¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? Y considerando solo la alternativa “Realiza proyectos sociales”, solo 2 trabajadores señalan que de esta forma la empresa ayuda a la comunidad, representando un 7,4% del total de encuestados.

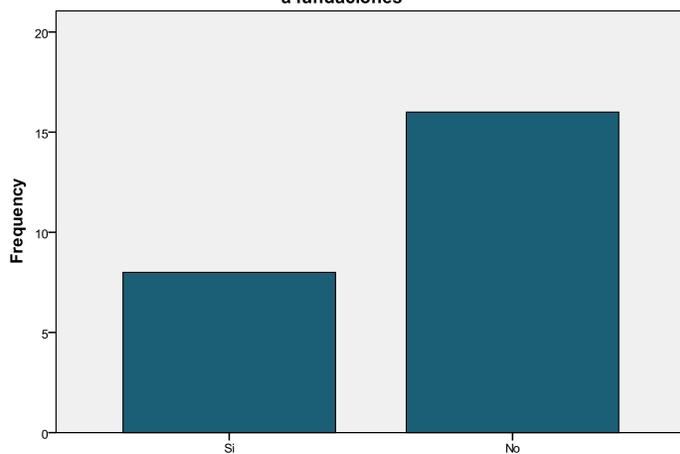
¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? Realiza proyectos sociales

**12.2.- ¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? – “Apoya a fundaciones”.**

¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? Apoya a fundaciones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	8	29,6	33,3	33,3
	No	16	59,3	66,7	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Missing	System	3	11,1		
Total		27	100,0		

¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? Apoya a fundaciones



**Explicación:** Frente a la pregunta: ¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? Y considerando solo la alternativa “Apoya a fundaciones”, 8 trabajadores señalan que de esta forma la empresa ayuda a la comunidad, representando un 29,6% del total de encuestados.

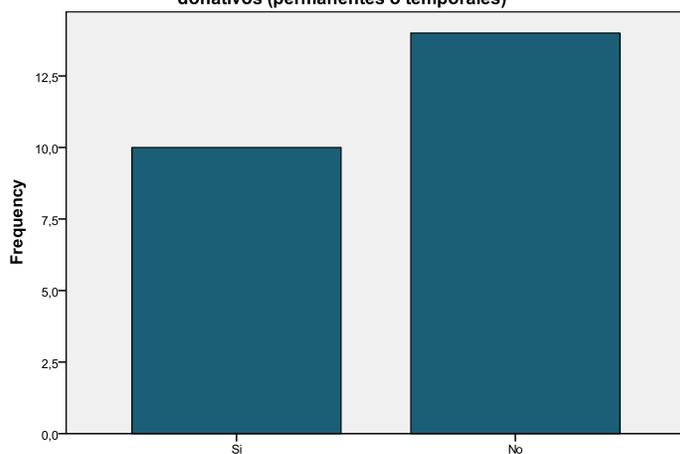
¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? Apoya a fundaciones

**12.3.- ¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? – “Otorga donativos (permanentes o temporales)”.**

**¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve?  
Otorga donativos (permanentes o temporales)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	10	37,0	41,7	41,7
	No	14	51,9	58,3	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Missing	System	3	11,1		
Total		27	100,0		

**¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? Otorga donativos (permanentes o temporales)**



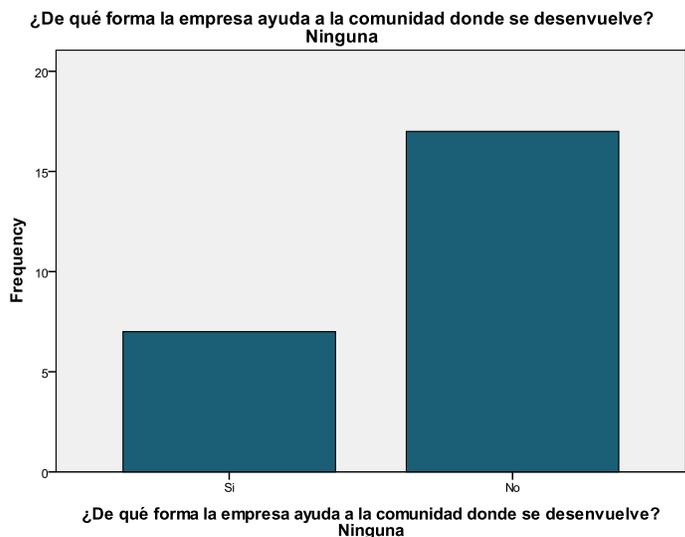
**¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve?  
Otorga donativos (permanentes o temporales)**

**Explicación:** Frente a la pregunta: ¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? Y considerando solo la alternativa “Otorga donativos (permanentes o temporales)”, 10 trabajadores señalan que de esta forma la empresa ayuda a la comunidad, representando un 37% del total de encuestados.

**12.4.- ¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? – “Ninguna”.**

**¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve?  
Ninguna**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	7	25,9	29,2	29,2
	No	17	63,0	70,8	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Missing	System	3	11,1		
Total		27	100,0		



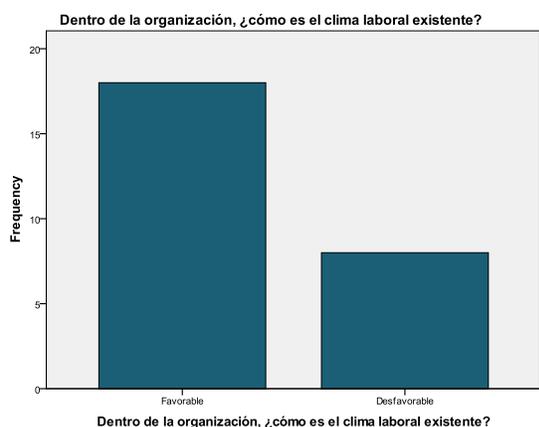
**Explicación:** Frente a la pregunta: ¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve? Y considerando solo la alternativa “De ninguna forma”, 7 trabajadores señalan que las organizaciones donde se desempeñan no ayudan a la comunidad donde se desenvuelven, representando un 25,9% del total de encuestados.

Para tener una visión más amplia de esta pregunta a modo general podemos concluir que estos resultados se deben a que esta pregunta consideraba respuestas múltiples, por ende se podía escoger más de una alternativa al momento de responder, podemos vislumbrar que si bien los trabajadores indican que sus empresas realizan acciones para ayudar a la comunidad los porcentajes de afirmación son bajos, pues al preguntar si lo realizan a través de proyectos sociales, apoyo a fundaciones ó donativos, los resultados arrojan 7.4%, 29.6% y 37% respectivamente, siendo siempre mayores los porcentajes de negativa a estas opciones. Además, se aprecia que un 25,9% del total de encuestados indica que la empresa no realiza ninguna acción para ayudar a la comunidad donde se desenvuelve. Finalmente, podemos mencionar que 3 trabajadores no respondieron a esta pregunta.

### 13.- Dentro de la organización, ¿cómo es el clima laboral existente?

Dentro de la organización, ¿cómo es el clima laboral existente?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Favorable	18	66,7	69,2	69,2
	Desfavorable	8	29,6	30,8	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	System	1	3,7		
Total		27	100,0		



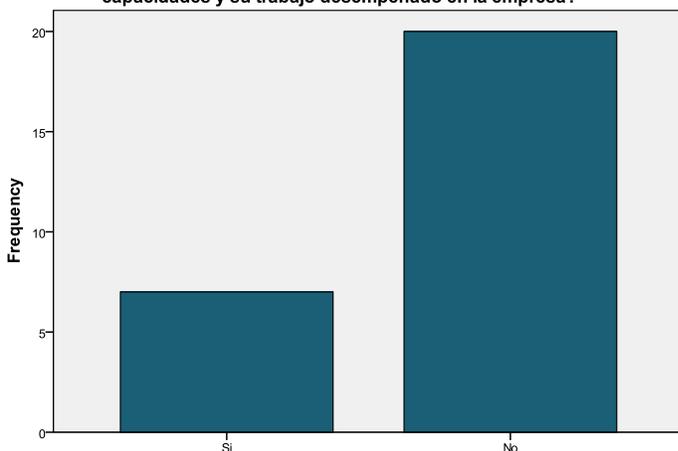
**Explicación:** La mayoría de los trabajadores indico que el clima laboral es favorable, lo que representa un 66,7%. Mientras que el 29,6% de los empleados señalo que el clima laboral es desfavorable. Consideramos que los directivos deberían tomar acciones al respecto ya que si el trabajador no está cómodo en su lugar de trabajo difícilmente responderá a las expectativas de la organización, lo que podría tener incidencia en el cumplimiento de los objetivos y estrategia institucional.

**14.- De acuerdo a la remuneración percibida, ¿cree usted que está acorde con sus capacidades y su trabajo desempeñado en la empresa?**

De acuerdo a la remuneración percibida, ¿cree usted que está acorde con sus capacidades y su trabajo desempeñado en la empresa?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	7	25,9	25,9	25,9
No	20	74,1	74,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

De acuerdo a la remuneración percibida, ¿cree usted que está acorde con sus capacidades y su trabajo desempeñado en la empresa?



De acuerdo a la remuneración percibida, ¿cree usted que está acorde con sus capacidades y su trabajo desempeñado en la empresa?

**Explicación:** La mayoría de los trabajadores indico que la remuneración que recibe no es acorde con sus capacidades y el trabajo que desempeña, representando la mayoría un 74,1%. Indicándonos que están disconformes con la remuneración percibida pues consideran que es baja en relación con las horas de trabajo (largos turnos) y trabajo desempeñado.

En síntesis, las encuestas aplicadas a los directivos y trabajadores de diversas empresas, permitieron recopilar información relevante para la elaboración del instrumento de medición de la Estrategia Institucional.

Con los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica, se adquirieron nociones de los ítems relevantes que debían ser incluidos en dicho instrumento, pero era necesario saber con certeza si las ideas se asemejaban a las de los directivos y trabajadores en lo que se refería al cumplimiento de las responsabilidades empresariales.

Una vez aplicada la encuesta se observó que las interrogantes planteadas eran variadas y apuntaban a verificar el comportamiento de las empresas frente a las responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales, en diferentes niveles jerárquicos.

Las preguntas planteadas en su mayoría fueron comprendidas por cada uno de los individuos, los cuales a su vez se mostraron con disposición a responder la encuesta, puesto que muchas de estas empresas desarrollaban la estrategia institucional o algunas estaban en proceso de desarrollo. Cabe destacar, que las distintas organizaciones señalaban que la forma y fondo de la encuesta estaba acorde con lo que debía abarcar la Estrategia Institucional de tal manera de poder ser medida, es por ello que para construir el instrumento que permite medir esta estrategia se utilizaron algunas de las interrogantes incluidas en estas encuestas y otras las modificamos para una mejor comprensión, partiendo de la base de las opiniones expresadas por los integrantes de las organizaciones, para obtener un instrumento lo más adecuado posible y que se ajuste a los requerimientos de las empresas para la verificación de las responsabilidades empresariales al interior de sus organizaciones.

### **3.6 Procedimiento para el análisis de información**

Consiste desde nutrirse de información sobre la Estrategia Institucional, pasando por la recopilación de información primaria, aplicación y análisis de encuestas que permitieron la recopilación de información relevante para la creación de un instrumento y la aplicación de éste para medir la Estrategia Institucional, finalizando con las conclusiones correspondientes.

PRIMER PASO: En esta etapa se investigó la existencia de algunos indicadores de las responsabilidades empresariales (económica, legal, ética y discrecional), ya planteados y probados en las empresas.

SEGUNDO PASO: Creación, aplicación y análisis de encuestas dirigidas a directivos y trabajadores con la finalidad de recopilar información relevante para la elaboración del instrumento que permitió verificar el cumplimiento de la estrategia institucional.

TERCER PASO: Considerando los dos pasos anteriores nos permitió crear un nuevo instrumento que permitiese medir la estrategia institucional al interior de las empresas

CUARTO PASO: La aplicación del instrumento propuesto anteriormente a directivos de una empresa específica, de esta manera se validó el indicador planteado.

QUINTO PASO: Conclusiones, obtenidas a través de la aplicación del instrumento ha dicho grupo de interés, destacando la importancia y beneficios que este aportó a la compañía.

### **3.7 Análisis documental**

La investigación se basó principalmente en establecer un instrumento el cual permitió determinar el cumplimiento de la estrategia institucional (responsabilidades empresariales) al interior de las empresas, el instrumento creado se aplicó a directivos de una organización específica de la comuna de Chillán, con la finalidad de poder extraer información relevante para la medición de dicha estrategia, y poder extraer conclusiones del respectivo instrumento y a su vez lograr la validación de este por medio de la aplicación.

Cabe destacar, que a partir de la aplicación del instrumento, también éste se complementó con documentos pertenecientes a las empresas, con los cuales logramos verificar la veracidad de la información proporcionada por los directivos, con respecto a las responsabilidades empresariales que asumen sus organizaciones. Dentro de estos documentos encontramos:

-Memorias Anuales

-Estados financieros

-Reportes de Sostenibilidad

-Informes de clasificación de riesgo

Las memorias anuales, estados financieros e informes de clasificación de riesgo, nos permitirán obtener información financiera (ratios) para evaluar económicamente a la empresa, dentro de los reportes de sostenibilidad podremos acceder a la información del cumplimiento de la empresa en la responsabilidad legal y filantrópica.

Con la aplicación del instrumento a los grupos de interés mencionados anteriormente, se podrán medir las responsabilidades económicas, éticas, legales y filantrópicas, de cada compañía.

### **3.8 Constructo de Indicadores**

El instrumento creado para verificar el cumplimiento de la Estrategia Institucional de una empresa, se compone de cuatro dimensiones: económica, legal, ética y discrecional, las que su vez cuentan con 10 aseveraciones (indicadores) que van directamente relacionadas con cada dimensión.

Dicho instrumento fue aplicado a directivos de una empresa respectiva con la finalidad de obtener retroalimentación sobre el fondo y la forma del instrumento, para que así las empresas lo puedan utilizar sin mayores problemas tanto a la parte directiva como a la planta de trabajadores.

A continuación presentamos el instrumento creado para la medición de la estrategia institucional:

### **Instrumento de medición para la Estrategia Institucional**

#### **Descripción del Instrumento**

El presente instrumento tiene por finalidad medir el grado de cumplimiento de la estrategia institucional de las empresas, a través de las responsabilidades empresariales: económicas, legales, éticas y filantrópicas.

Esta herramienta consiste en estimar el efectivo cumplimiento de las responsabilidades antes mencionadas, es por ello que se determina una escala de 1 a 7, donde el 1 es el grado que menos similitud posee entre lo que se plantea y lo que sucede realmente en la organización, mientras que el 7 representa el grado más alto de similitud entre lo que se plantea y lo que sucede realmente en la organización, también existe la opción de “no aplica”, esto en caso que la empresa no desarrolle alguna de las aseveraciones.

El instrumento debe ser respondido con una “X” en el recuadro correspondiente a cada aseveración, de acuerdo a la escala que cada individuo estime conveniente, lo que permitirá tener una visión general del cumplimiento de las responsabilidades empresariales presentes en la organización.

#### **Instrucciones de Uso**

Para responder dicho instrumento usted debe leer cuidadosamente cada uno de las aseveraciones planteadas en cada una de las dimensiones estipuladas, marcando con un “X” el casillero correspondiente a la puntuación que usted considere que corresponda a la realidad de su empresa, considerando que el 7 es el mayor grado de similitud con la aseveración y el 1 es el menor grado, también tiene la opción de responder “no aplica”, en caso que la empresa no desarrolle esa actividad. Cabe destacar, que este instrumento debe ser respondido de forma individual, para así que el resultado de dicha herramienta no se vea alterado por otros individuos (directivos o compañeros de trabajo).

Para que el presente instrumento muestre la realidad efectiva que existe en la organización, es necesario que usted responda conforme a la realidad que vive actualmente su empresa, y no según sus expectativas o proyecciones futuras de la organización.

La presente información recogida de este instrumento será de absoluta confidencialidad (no se solicita nombre ni rut del encuestado), puesto que solo se necesita saber el estado de la organización por medio de las respuestas entregadas, y así realizar un análisis posterior de estas para establecer el cumplimiento de la estrategia institucional por parte de las empresas.

**Dimensión Económica**

<b>Indicadores de la responsabilidad económica</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>No aplica</b>
<b>1.</b> La empresa responde a las necesidades de capital propuestas por los directivos de la compañía y es rentable para sus accionistas								
<b>2.</b> La empresa es capaz de responder a sus obligaciones a mediano y corto plazo								
<b>3.</b> Las acciones económico - financieras responden a las expectativas de la organización (misión, visión y objetivos generales)								
<b>4.</b> Posee cultura y sistemas para conocer, entender y responder las necesidades e inquietudes de sus clientes								
<b>5.</b> El producto y/o servicio que ofrece la empresa tiene aceptación por parte de los clientes								
<b>6.</b> Cuenta con herramientas que garanticen la relación precio – calidad en el mercado.								
<b>7.</b> Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en la calidad de los productos y de acuerdo a las necesidades de los clientes								
<b>8.</b> Utiliza publicidad con mensajes objetivos y honestos, promoviendo las características reales de sus productos y/o servicios								
<b>9.</b> La empresa cuenta con una repartición de utilidades directamente relacionada con el desempeño de cada individuo								
<b>10.</b> Frente a la necesidad de reducir costos, busca diversas alternativas para evitar despidos, y cuando lo hace, solo realiza lo estrictamente necesario								

**Dimensión Ética**

<b>Indicadores de la responsabilidad ética</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>No aplica</b>
<b>1.</b> Cuenta con un código de ética conocidos por todo los integrantes de la empresa y lo utiliza para resolver conflictos tanto internos como externos de la misma								
<b>2.</b> Existe algún cargo o funcionario responsable de promover y regular la actuación ética de cada individuo								
<b>3.</b> Posee políticas, mecanismos y procedimientos que promuevan que ninguna de sus sucursales, filiales o establecimientos puedan ser cómplices de corrupción.								
<b>4.</b> Respeta la legislación referente a prácticas de precio y competencia								
<b>5.</b> No discrimina ante procesos de selección del género femenino, las cuales poseen antecedentes profesionales similares a los postulantes del género masculino								
<b>6.</b> Otorga beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley que facilitan la protección y cuidado de las mujeres empleadas en situación de embarazo								
<b>7.</b> Posee normas que combaten situaciones de acoso sexual								
<b>8.</b> Utiliza la información que posee de sus clientes (bases de datos), de forma ética sin invadir la privacidad individual								
<b>9.</b> Toma en cuenta las sugerencias, ideas, peticiones y reclamaciones de los empleados en lo posible								
<b>10.</b> Registra quejas y reclamos provenientes de la comunidad que la rodea								

**Dimensión Legal**

<b>Indicadores de la responsabilidad legal</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>No aplica</b>
1. Permite y respeta el derecho de libertad de asociación y negociación colectiva, para la formación de sindicatos al interior de la organización								
2. Aplica una política de cumplimiento de obligaciones y compromisos con terceros (obligaciones fiscales, pago a proveedores, etc.)								
3. Cumple con las obligaciones legales que aseguran buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad para sus empleados								
4. La empresa cumple a cabalidad con la jornada laboral de trabajo permitida por la ley, o en caso de exceder el tiempo normal, cancela las horas extraordinarias de trabajo correspondientes								
5. En el caso de que lleve a cabo la contratación de un menor, se verifica que este cuente con la autorización de sus padres, asegura que su jornada de trabajo no exceda de lo permitido por la ley y prohíbe que participen en trabajos que afecten su integridad moral y/o física								
6. Cumple con todas las disposiciones que establece la ley en relación a situaciones de embarazo y cuidado de los hijos durante sus primeros meses de vida, y de proveer servicio de sala cuna al personal que lo requiera								
7. Vende sus productos y servicios expresando claramente en sus contratos, informando de forma clara y precisa los derechos y obligaciones que adquiere el cliente en la compra (sin utilizar "letras pequeñas" en los contratos)								
8. La empresa alguna vez apareció en la prensa por								

realizar actos indebidos, y a raíz de lo anterior se le interpuso una demanda									
9. La empresa posee normas que regulen la no discriminación de grupos minoritarios (minorías sexuales, raza, nacionalidad, religión, posición económica, ideologías políticas, entre otras.)									
10. Publica un informe de sus actividades relacionadas con su desempeño ambiental, y se hace cargo de la recolección de los residuos emanados por la empresa									

**Dimensión Filantrópica**

<b>Indicadores de la responsabilidad filantrópica</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>No aplica</b>
1. Cuenta con programas que favorecen el desarrollo de las habilidades y especialización de su personal a través de apoyos educativos y de capacitación, otorgando incentivos monetarios a los más destacados								
2. Mantiene un programa especial para contratación de personas con discapacidad física y/o mental								
3. Otorga donativos en efectivo al menos el 1% de sus utilidades antes de impuestos promedio para causas sociales								
4. Ofrece al personal becas de estudio para el desarrollo profesional, ayudando a su autorrealización lo que le generará un impacto positivo en su empleabilidad								
5. Posee mecanismos para estimular a su personal a hacer donaciones y realizar trabajo voluntario								
6. Invierte en conocer e identificar las particularidades de la comunidad local para identificar expectativas, necesidades y prevenir posibles conflictos y proporcionar la ayuda necesaria								

<p><b>7.</b> Contempla dentro de sus políticas la posibilidad de ofrecer apoyo con recursos no financieros (gente, equipo, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social, utilizando excedentes de mobiliario y equipo (inventarios muertos) favoreciendo su reutilización y aprovechamiento</p>											
<p><b>8.</b> Cuenta con una fundación, instancia, puesto o sistema responsable de la planeación, otorgamiento y seguimiento de sus donativos</p>											
<p><b>9.</b> Trabaja con otras empresas o empresarios de su comunidad, proyectos que no puede desarrollar individualmente y que son de beneficio para la comunidad.</p>											
<p><b>10.</b> Incluye en su reporte anual sus acciones y contribuciones en la comunidad (reportes de sostenibilidad)</p>											

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV

---

# APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO A UNA ORGANIZACIÓN

#### Capítulo IV: Aplicación del instrumento a una organización

Para validar el instrumento, se aplicó a una empresa de la comuna de Chillán, cuyo criterio utilizado fue dentro de todas las empresas que colaboraron con las encuestas iniciales, la organización que brindó una mayor acogida y disposición frente al tema fue la Empresa Copelec Ltda., donde se aplicó el instrumento que permite medir el cumplimiento de la Estrategia Institucional, a directivos de esta organización.

Al momento de recopilar dichos instrumentos, se obtuvo retroalimentación de parte de estos, dándonos a conocer que esta herramienta contenía las aseveraciones adecuadas para medir cada una de las dimensiones (económica, legal, ética y discrecional), la estructura del instrumento era apropiada y de fácil comprensión para el individuo que la respondiese, por ende es un instrumento válido para aplicarlo a diversas organizaciones, que requieran medir el cumplimiento de su Estrategia Institucional y sus responsabilidades empresariales.

De acuerdo al análisis de las respuestas obtenidas por parte de los directivos de la empresa, realizamos el siguiente procedimiento para obtener los resultados:

\*De acuerdo a lo respondido en cada instrumento, se sacó un promedio por dimensión (económica, ética, legal y filantrópica).

\*Luego se traspasó dicha información a una matriz resumen, la que a continuación se presenta:

MATRIZ RESUMEN							
Dimensiones/Encuestas	1	2	3	4	5	Sector	Máximo Puntaje
Económica	6,3	5,6	6,1	6,5	6,8	6,3	7
Ética	5,9	5,9	5,9	6,3	6,3	6,1	7
Legal	5,9	5,3	4,9	5	5,5	5,3	7
Filantrópica	4,3	5,7	3,5	3,5	4,5	4,3	7
<b>Promedio</b>	<b>5,6</b>	<b>5,6</b>	<b>5,1</b>	<b>5,3</b>	<b>5,8</b>	<b>5,5</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia

## Análisis

De las áreas en análisis, las que se encuentran mejor evaluadas por sus directivos fueron:

- **Dimensión económica:** con un promedio de 6,3 se debe principalmente a que la organización obtuvo alta calificación en la responsabilidad económica, otorgándoles un alto puntaje a los siguientes indicadores:
  - ✚ La empresa responde a las necesidades de capital propuestas por los directivos de la compañía y es rentable para sus accionistas
  - ✚ La empresa es capaz de responder a sus obligaciones a mediano y corto plazo
  - ✚ Las acciones económico - financieras responden a las expectativas de la organización (misión, visión y objetivos generales)
  - ✚ Utiliza publicidad con mensajes objetivos y honestos, promoviendo las características reales de sus productos y/o servicios
- **Dimensión ética:** con un promedio de 6,1 se debe principalmente a que la organización obtuvo alta calificación en la responsabilidad ética, otorgándoles un alto puntaje a los siguientes indicadores:
  - ✚ Utiliza la información que posee de sus clientes (bases de datos), de forma ética sin invadir la privacidad individual
  - ✚ Respeto la legislación referente a prácticas de precio y competencia
  - ✚ No discrimina ante procesos de selección del género femenino, las cuales poseen antecedentes profesionales similares a los postulantes del género masculino
  - ✚ Registra quejas y reclamos provenientes de la comunidad que la rodea

Cabe destacar, que en ambas dimensiones el resto de las aseveraciones expuestas en el instrumento obtuvieron altas calificaciones, por lo que la empresa se destaca mayormente por cumplir con las responsabilidades económicas y éticas.

De las áreas en análisis, las que se encuentran más débiles en su evaluación por los directivos fueron:

- **Dimensión legal:** con un promedio de 5,3 se debe principalmente a que la organización obtuvo una baja calificación en la responsabilidad legal, otorgándoles un bajo puntaje a los siguientes indicadores:
  - ✚ La empresa alguna vez apareció en la prensa por realizar actos indebidos, y a raíz de lo anterior se le interpuso una demanda
  - ✚ Publica un informe de sus actividades relacionadas con su desempeño ambiental, y se hace cargo de la recolección de los residuos emanados por la empresa
  - ✚ En el caso de que lleve a cabo la contratación de un menor, se verifica que este cuente con la autorización de sus padres, asegura que su jornada de trabajo no exceda de lo permitido por la ley y prohíbe que participen en trabajos que afecten su integridad moral y/o física
- **Dimensión Filantrópica:** con un promedio de 4,3 se debe principalmente a que la organización obtuvo una baja calificación en la responsabilidad filantrópica, siendo esta dimensión la peor evaluada por sus directivos, otorgándoles un bajo puntaje a los siguientes indicadores:
  - ✚ Invierte en conocer e identificar las particularidades de la comunidad local para identificar expectativas, necesidades y prevenir posibles conflictos y proporcionar la ayuda necesaria
  - ✚ Mantiene un programa especial para contratación de personas con discapacidad física y/o mental

- ✚ Otorga donativos en efectivo al menos el 1% de sus utilidades antes de impuestos promedio para causas sociales

Cabe destacar, que en ambas dimensiones se obtuvieron calificaciones inferiores a 4 y en algunos la empresa no aplicaba el indicador señalado, lo cual lo calificamos con un 0, provocando la disminución en las dimensiones descritas anteriormente.

Finalmente, a modo de concluir el análisis Empresa Copelec Ltda. cumple con la Estrategia Institucional, debido a que obtiene un promedio de 5,5 en dicho instrumento, puesto que cumple con gran parte de los indicadores expuestos, sugiriendo que la compañía debiese mejorar y desarrollar actividades que mejoren su responsabilidad filantrópica, es decir no solo cumplir con su responsabilidad económica, legal y ética, sino que además se comprometa aún más con la comunidad siendo el pilar fundamental para el desarrollo de la compañía.

### **Conclusión final**

La investigación se basó principalmente en proponer un método para evaluar el cumplimiento de la Estrategia Institucional de las empresas, la cual es definida como el papel que la organización representa en la sociedad en el cual está inserta, lo que para toda empresa es fundamental generar una buena imagen, donde debe ser responsable socialmente, cumplir con ciertas leyes y criterios éticos, con el fin de ser una empresa que cumpla con las expectativas de todos sus grupos de interés tanto internos como externos.

En primer lugar para lograr obtener un instrumento que permitiese medir la Estrategia Institucional en las empresas, fue necesaria la elaboración de encuestas dirigidas a directivos y trabajadores, para tener una opinión y visión del tema de forma más concreta, para así poder fijar parámetros e indicadores que debían incluirse en el instrumento. Estas encuestas se aplicaron a empresas de diversos rubros dentro de la comuna de Chillán entre ellas Banco Corpbanca, Empresas Copelec Ltda., Comfrut y Jumbo, las cuales se mostraron comprometidas con las responsabilidades empresariales y por ende ayudaron a dar respuesta a estas encuestas. Cabe destacar, que el número de empresas fue bastante

reducido puesto que las otras empresas mostraban ciertos temores a ser perjudicadas si respondían estas preguntas y otra simplemente se negaban a hacerlo.

Con dichas encuestas se pudo obtener los indicadores fundamentales que permiten medir las responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales, obteniendo así el instrumento definitivo para medir la Estrategia Institucional en las organizaciones.

El instrumento elaborado debió ser validado, para lo cual se aplicó a una empresa, en este caso a Empresas Copelec Ltda. la cual mostró una gran disposición para responder y retroalimentar sobre el instrumento creado.

Finalmente este instrumento puede ser aplicado en distintos tipos de organizaciones con la finalidad de que se puedan medir la Estrategia Institucional de la compañía, y así la empresa pueda observar en que dimensiones posee mayores fortalezas y debilidades, donde en esta última debe superarse para lograr una Estrategia Institucional más sólida.

# BIBLIOGRAFÍA

---

## **Bibliografía**

Acción empresarial (2001). Indicadores de acción empresarial de responsabilidad social. Santiago, Chile.

Acción RSE (2011). Responsabilidad Social Empresarial: Gobernanza, medición y control de gestión. Edición 01. Chile.

Cabanelas, J. (1997). Dirección de empresas: bases en un entorno abierto y dinámico. España: Editorial Pirámide.

Cancino, C. y Morales, M. (2008). Responsabilidad Social Empresarial, Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Carroll, A. (1977). Managing corporate social responsibility. Boston: Little,Brown.

Carroll, A. (1978). A three-dimensional conceptual model of corporate performance, Universidad de Georgia.

Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. Academy of Management Review, 4 (4): 497 - 505.

Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organisational Stakeholders. Business Horizons, 34 (4): 39 - 38.

Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct. BUSINESS & SOCIETY, Vol. 38 No. 3, 268-295.

Giner, F. y Gil, M. (2006). Un Modelo para medir la responsabilidad social corporativa de las empresas. Revista Partida Doble, 182: 35 – 50.

Huerta, P., Rivera, C. y Torres, A. (2006). Análisis de la relación entre responsabilidad social corporativa y los resultados empresariales: un estudio por estrategia corporativa, Universidad del Bío – Bío, Horizontes empresariales, Concepción.

Instituto Ethos (2005). Conceptos básicos e indicadores de responsabilidad social empresarial. Manual de apoyo para periodistas. Sao Paulo. Brasil.

Johnson, G. y Sholes, K. (2006). Dirección Estratégica. España: Edición Pearson, 7º Edición.

Medina, A. (2002). Evaluación de la Gestión del Valor en la empresa: Propuesta de un Modelo. Revista Theoria, 11: 43 – 50.

Medina, A. (2003). Gestión del valor de la empresa: de la estrategia al control. Chile: Universidad del Bío-Bío, 3º Edición.

Medina, A. y González, J. (2005). Propuesta Metodológica para Análisis de la Solvencia de la Empresa por Medio de Flujo Efectivo. Revista Panorama Socioeconómico 31: 82 - 91.

Medina, A. (2006). Gestión de valor económico en la empresa, Universidad del Bío-Bío. Facultad de Ciencias Empresariales, Chillán.

Medina, A. y Gallegos, C. (2006). Comparación entre los Métodos VEA y FEL en la valorización de empresas: Sus bases contables. Revista Conferencia Académica Permanente de Investigación Contable, 3: 43-52.

Medina, A. y Gallegos, C. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. Revista RAP 42(6): 1213 - 1230.

Medina, A.; Gallegos, C.; Sepúlveda, E. y Rojas, S. (2010). Relación entre las estrategias corporativas de crecimiento y financiamiento de los grupos económicos en Chile. Revistas Cuadernos de Administración, 23 (41): 143 – 161.

Medina, A. (2011). Valor económico de la empresa: alcances y consideraciones. Revista de Contabilidad y Negocios, 6 (12): 36 – 49.

UE (2001). Comisión Europea. Libro Verde. La normativa de gobierno corporativo de la UE. Bruselas, Bélgica.

Weber, S. (2000). Estrategias Institucionales de cambio y racionalidad de acción social: De pirámides y redes. Espiral, Vol. 6, Universidad de Guadalajara, México.

Wheelen, T.; Hunger, J. y Oliva, I. (2007). Administración estratégica y políticas de negocio. Conceptos y casos. México: Editorial Pearson.

# ANEXOS

---

## Anexo I

### Modelo de encuesta para Directivos

**Objetivo:** Esta encuesta busca indagar aspectos relevantes sobre cumplimiento de las responsabilidades empresariales, de los diferentes grupos de interés que participa al interior de una empresa, con la finalidad de crear un instrumento que sea útil para las organizaciones y que les permita medir el cumplimiento de la Estrategia Institucional.

**Instrucciones:** Las preguntas con alternativa deben ser encerradas en un círculo y en la opción de “otras” debe responder en el espacio indicado para ello.

**Preguntas:**

**Tamaño y tipo de empresa:** \_\_\_\_\_

**1. Empresa a la cual pertenece:** \_\_\_\_\_

**2. Cargo:** \_\_\_\_\_

**3. ¿La empresa en la cual usted trabaja posee estrategia institucional?**

Sí (pasar a la pregunta 5)	1
No (pasar a la pregunta 4)	2

**4. ¿Por qué razón su empresa/organización no posee una estrategia institucional? (Respuesta múltiple)**

Porque considera que no es necesaria la implantación de esta estrategia	1
Porque no sabe de qué se trata	2
Porque cree que su implementación le generará mayores costos	3
Otras ¿cuáles?	

**5. ¿Qué aspectos cree usted que son relevantes para el cumplimiento de esta estrategia? (Respuesta múltiple)**

Generar utilidades	1
Poseer reglamentos de ética	2
Cumplir con el pago de sus impuestos	3
Cumplir con las leyes laborales	4

Se preocupa de la contaminación emanada por su empresa	5
Ayuda a la comunidad que rodea a su empresa (capacitaciones, obras benéficas, etc.)	6
Otras ¿cuáles?	

**6. Elija los 3 aspectos más importantes que considere usted que los clientes observan en un producto, para preferir una empresa u otra (marque con una X)**

Precio	
Calidad	
Servicio al cliente	
Formas de pago ofrecidas	
Experiencia de la empresa en el rubro	
Tiempos de espera (reclamos)	
Diferenciación	

**7. ¿Considera que los productos y/o servicios que la empresa proporciona son aceptados por el mercado?**

Si	1
No	2
¿Por qué?	

**8. ¿Considera importante destinar recursos de la empresa para ir en ayuda de la comunidad, de forma desinteresada?**

Sí	1
No	2
¿Por qué?	

**9. Ordene según su criterio, desde el stakeholders más importante al menos importante dentro de su compañía (Enumere del 7 al 1 según su relevancia)**

Comunidad	
Organizaciones no gubernamentales	
Accionistas	
Trabajadores	
Clientes	
Organismos públicos (SII, SERNAC, etc.)	

Medios de comunicación	
Proveedores	
Competidores	
Bancos	
Sindicatos	

**10. Frente a la necesidad de reducir sus costos al interior de la organización, ¿a qué recurre?**

Despidos	1
Economías de escala	2
Disminución de remuneraciones de altos directivos	3
Cambio de tecnología	4
Otras ¿cuáles?	

**11. Dentro del correcto funcionamiento de la empresa, si por alguna razón esta se viera envuelta en algún problemática legal que la afectase, ¿Cómo resolvería esto?**

Se hace cargo del problema y trata de aclararlo lo más rápido posible	1
No se haría cargo del problema	2
¿Por qué?	

**12. Al verse enfrentado al reclutamiento de personal tanto femenino como masculino con las mismas capacidades y conocimientos académicos, ¿usted realiza alguna diferencia por género, en cuanto al tipo de cargo o a la remuneración que se le pague?**

Sí	1
No	2
¿Por qué?	

**13. ¿En su empresa existe la posibilidad de formar sindicatos o gremios de trabajadores?**

Sí	1
No	2
¿Por qué?	

**14. La compañía ¿Contempla programas de prevención de impacto ambiental?  
(control de residuos y desechos proveniente de la actividad que realiza).**

Sí	1
No	2
¿Por qué?	

**15. La compañía ¿Se genera la posibilidad de contratar personas con discapacidad?  
Y si es así, ¿de qué forma los capacita?**

Se contrata, pero no existe apoyo ni oportunidades de crecimiento para estas personas	1
Se contrata, se capacita y se dan oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la compañía	2
No se contrata a personas con discapacidad	3
Otras ¿cuáles?	

**16. Aparte de la remuneración cancelada a sus trabajadores, ¿Qué otro aporte otorga a ellos?**

Becas a los hijos	1
Bonos	2
Aportes en bienes	3
Paseos	4
No otorga beneficios extras	5
Otros ¿cuáles?	

**17. ¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve?**

Realiza proyectos sociales	1
Apoya a fundaciones	2
Otorga donativos (permanentes o temporales)	3
Ninguna	4
Otras ¿cuáles?	

Fuente: Elaboración propia

## Anexo II

### Modelo de encuesta para los Sindicatos y Trabajadores

**Objetivo:** Esta encuesta busca indagar aspectos relevantes sobre cumplimiento de las responsabilidades empresariales, de los diferentes grupos de interés que participa al interior de una empresa, con la finalidad de crear un instrumento que sea útil para las organizaciones y que les permita medir el cumplimiento de la Estrategia Institucional.

**Instrucciones:** Las preguntas con alternativa deben ser encerradas en un círculo y en la opción de “otras” debe responder en el espacio indicado para ello.

**Preguntas:**

**Tamaño y tipo de empresa:** \_\_\_\_\_

**1. Empresa a la cual pertenece:** \_\_\_\_\_

**2. Cargo:** \_\_\_\_\_

**3. ¿En su empresa existe la posibilidad de formar sindicatos o gremios de trabajadores?**

Sí	1
No	2
¿Por qué?	

**4. ¿Considera importante destinar recursos económicos para ir en ayuda de la comunidad, de forma desinteresada?**

Sí	1
No	2
¿Por qué?	

**5. ¿Usted considera que en su empresa se desarrolla la responsabilidad social?**

Sí	1
No	2
¿Por qué?	

**6. ¿La empresa se ha visto enfrentada a demandas públicas por malas prácticas de funcionamiento o incumplimiento de normativas legales?**

Sí	1
No	2
¿Por qué?	

**7. ¿Usted cree que dentro de la organización se cumplen las normativas laborales?**

Sí	1
No	2
¿Por qué?	

**8. ¿Los directivos de la empresa realizan diferencias al momento de contratar a un individuo por consideraciones distintas a las propias competencias de las personas?**

Sí	1
No	2
¿Por qué?	

**9. Ante la posible contaminación por parte del funcionamiento de la compañía, ¿Ella se hace cargo de esto? ¿Cómo?**

Existe una empresa externa que retira los desechos del lugar	1
Utiliza el reciclaje al interior de la empresa (papel, vidrio, cartón, etc.)	2
No se hace cargo de los desechos	3
Otras ¿cuáles?	

**10. ¿Dentro de su organización se genera la posibilidad de contratar personas con discapacidad? ¿Qué oportunidad existe dentro de la empresa para una mayor autorrealización de éstos?**

Se contrata, pero no existe apoyo ni oportunidades de crecimiento para estas personas	1
Se contrata, se capacita y se dan oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la compañía	2
No se contrata a personas con discapacidad	3
Otras ¿cuáles?	

**11. A parte de la remuneración que usted recibe, ¿Recibe algún otro aporte?**

Becas a los hijos	1
Bonos	2
Aportes en bienes	3
Paseos	4
No otorga beneficios extras	5
Otros ¿cuáles?	

**12. ¿De qué forma la empresa ayuda a la comunidad donde se desenvuelve?**

Realiza proyectos sociales	1
Apoya a fundaciones	2
Otorga donativos (permanentes o temporales)	3
Ninguna	4
Otras ¿cuáles?	

**13. Dentro de la organización, ¿cómo es el clima laboral existente?**

Favorable	1
Desfavorable	2
¿Por qué?	

**14. De acuerdo a la remuneración percibida, ¿cree usted que está acorde con sus capacidades y su trabajo desempeñado en la empresa?**

Sí	1
No	2
¿Por qué?	

Fuente: Elaboración propia