

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



“Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial Interna en la Pequeña Empresa Chilena como herramienta de contribución a la productividad. Aplicación Metodología de Marco Lógico Caso práctico Empresa MVC plásticos”.

MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: Fernanda Rodríguez
Profesora Co- Guía: Militza Villalobos E.

Alumnos: María Soledad López Guerrero
Jorge Eduardo Gómez Varela

DEDICATORIA

Dedico esta Memoria a las 3 mujeres más importantes de mi vida... Martina, Mamá y a mi Abuela Julieta en el Cielo.

María Soledad

Dedico esta Memoria a mis padres Jorge y Carmen, a mis hermanas, Rosana y Marcela.

Jorge

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a Militza Villalobos Echiburú por su tiempo y dedicación, y la excelente disposición desde el principio y por permitirnos el honor de realizar nuestra memoria junto a ella. A la profesora Fernanda Rodríguez, y al Profesor Servando Pastor por su ayuda y tiempo entregado a favor de nuestro trabajo.

Queremos agradecer también a nuestros padres, hermanos, polola, pololo, hija y amigos, por la fé en nosotros y por habernos apoyado incondicionalmente durante estos 5 años.

Por último, queremos agradecer también a nuestros abuelos, tíos y primos, por la preocupación y apoyo que siempre nos hicieron sentir a pesar de la distancia.

Título tentativo del tema de Tesis

*“Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial Interna en la Pequeña Empresa Chilena como herramienta de contribución a la productividad. Aplicación Metodología de Marco Lógico
Caso práctico Empresa MVC plásticos”.*

Objetivo General

- Comprobar el impacto productivo provocado por la aplicación de políticas de responsabilidad social empresarial laboral en una pequeña empresa.

Objetivos Específicos

- Fomentar la responsabilidad social empresarial interna en MVC.
- Desarrollar un proyecto de responsabilidad social empresarial laboral que permita medir su impacto en el tiempo.
- Evaluar el estado actual respecto a la responsabilidad social empresarial laboral, aplicada en la empresa MVC.
- Diseñar e implementar actividades de bajo costo para la empresa vinculadas a la responsabilidad social empresarial laboral.
- Aplicar la metodología marco lógico, logrando medir y evaluar el avance del proyecto.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	vii
ABSTRAC	viii
INTRODUCCION	1
CAPITULO I: MARCO TEORICO.....	3
Introducción al capítulo	3
1. Responsabilidad Social Empresarial	4
1.1 Beneficios de la responsabilidad social empresarial	5
1.2 Dimensiones de la RSE	5
1.2.1 Dimensión externa.....	6
1.2.2 Dimensión interna.....	6
1.3 Productividad	17
1.3.1 Concepto de productividad.....	17
1.3.2 Medición de la productividad	18
1.4 La Pequeña Empresa en Chile	19
1.5 Metodología Marco Lógico.....	19

1.6	Desarrollo Metodología Marco Lógico.....	21
1.6.1	Análisis de stakeholders.....	21
1.6.2	Análisis del problema	22
1.6.3	Análisis de objetivos	22
1.6.4	Selección de la estrategia óptima.....	23
1.6.5	Elaborar la estructura analítica del proyecto	23
1.6.6	Resumen narrativo de objetivos y actividades	23
1.6.7	Evaluación intermedia	25
 CAPITULO II: EVALUACION, ANALISIS Y SOLUCION AL PROBLEMA CENTRAL		
	27
	Introducción al capítulo	27
2.	Situación Actual.....	28
2.1	Antecedentes de la empresa	28
2.2	Definición del problema.....	29
2.2.1	Análisis de involucrados	29
2.2.2	Análisis del problema	32
2.3	Situación Deseada.....	40
2.3.1	Análisis de objetivos	40
2.3.2	Identificación de alternativas de solución al problema.....	42

2.4 Estructura Analítica del Proyecto	44
CAPITULO III: APLICACIÓN DEL PROYECTO.....	46
Introducción al capítulo	46
3. Implementación	47
3.1 Matriz de marco lógico.....	47
3.2 Monitoreo y evaluación de la ejecución del proyecto.....	50
3.3 Evaluación intermedia.....	51
3.4 Recomendaciones	61
CONCLUSIONES	63
BIBLIOGRAFIA	66
ANEXOS	71

RESUMEN

La presente investigación busca determinar la importancia de aplicar la responsabilidad social empresarial interna laboral, y como esta puede contribuir al aumento de la productividad en una pequeña empresa. Para este efecto, se intentará demostrar que a través de la ejecución y evaluación de ciertas actividades objetivo, se pueden generar los componentes que se van proponiendo en la metodología marco lógico, y que contextualizadas al tamaño y presupuesto de este tipo de empresas, éstas pueden desarrollarse de manera eficiente y en el largo plazo obtener beneficios no solo para los trabajadores, sino a la empresa en general. Todo ello, con el fin de comprobar si el impacto que se obtiene al aplicar buenas prácticas de responsabilidad social en este sector empresarial, puede ser medido cuantitativamente a través de los indicadores que se utilizan en el modelo propuesto.

ABSTRAC

This research seeks to determine the importance of internal corporate social responsibility work, and how it can help increase productivity in a small business. To this effect, we will try to show that through the implementation and evaluation of certain activities goal, you can generate the components that are proposed in the logical framework methodology, and contextualized to the size and budget of these businesses; they can develop an efficient and long-term benefits not only for workers, but the company in general. All this in order to check whether the impact is obtained by applying best practices in social responsibility in the business sector, can be quantitatively measured by the indicators used in the proposed model.

INTRODUCCION

La Importancia de incorporar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE¹), en las pequeñas empresas de Chile y Latinoamérica en general, se haya en que estas generan gran cantidad de empleo siendo un elemento crucial para el desarrollo de los países. La encuesta casen del 2003 indica que en Chile el 28,7% de la captación de empleo proviene de las pymes, 46% de la microempresa y 18,9% de las grandes empresas²

Otros dato relevante indican que solo el 9% de las pequeñas empresas y 24% de las medianas cuentan con algún tipo de certificación de calidad, el 42% de las pequeñas empresas y 28% de las medianas perciben como insuficiente su capital de trabajo actual.³

Por lo que la RSE se enmarca en un contexto de mejora en la competitividad, pasando a ser un elemento clave para el desarrollo de la empresa, provocando un impacto directo en la vida de gran cantidad de personas y sus familias.

Es por esto, que la investigación busca determinar la “importancia de la implementación de la Responsabilidad Social Empresaria Interna, a través de la aplicación de la metodología de marco lógico como propuesta para contribuir al

¹De aquí en adelante se utilizará la sigla RSE para referirse a la Responsabilidad Social Empresarial en el texto.

² “La situación de la Micro y Pequeña empresa en Chile”. Fuente: 2003. Gobierno de Chile. Diciembre 2005. Pág. 21.

³ Encuesta realizada por la Universidad de Chile para el Centro de Investigación de Políticas Públicas para la Pequeña y Mediana Empresa (CiPYME) y la Fundación Empresarial Comunidad Europea Chile (EUROCHILE)

aumento de la productividad en la pequeña empresa”, comprendiendo que la forma de actuar de la organización, afecta a una cantidad importante de personas y se constituye como un elemento que eleva la rentabilidad y competitividad, reportando no sólo beneficios financieros, sino que sociales ambientales y económicos.

Esta contribución quedara plasmada mediante la implementación de una serie de políticas de RSE interna laboral, a través de la metodología marco lógico que permitirá ejecutar, evaluar y medir al proyecto hasta después de su culminación.

En el desarrollo de esta memoria se presenta la importancia de la RSE, la dimensión a la cual se centra la investigación y la metodología de implementación.

Se presenta la empresa donde fue realizada la investigación, exponiendo el problema encontrado, y cuál sería la situación deseada, que cumpla con los lineamientos de la responsabilidad social empresarial interna laboral.

Finalmente, se especifica la evaluación e implementación del proyecto en general, plasmando la experiencia y dificultades a la hora de efectuar las actividades relacionadas.

CAPITULO I: MARCO TEORICO

Introducción al capítulo

Debido al actual contexto de la globalización, el aumento de las tecnologías y el poder de las partes que involucran a una organización como las comunidades, los empleados, proveedores, clientes e incluso medio ambiente, se hace necesario que las empresas integren como parte de su estrategia, la implementación de la responsabilidad social empresarial en todas sus dimensiones.

El desarrollo de este capítulo definirá los aspectos relevantes que involucra la RSE, su importancia, beneficios y dimensiones, profundizando principalmente en su público interno, pues el análisis de la interacción entre empleado y direcciones clave para mejorar aspectos tan importantes en materia de relaciones laborales como la seguridad, la salud y la capacitación, entre otras más que se definen en el presente capítulo.

También se especifican otros conceptos importantes para el tratamiento de la investigación como la metodología escogida para demostrar la eficiencia de la aplicación de la RSI en la pequeña empresa que por lo demás, representa el público objetivo de la investigación.

1. Responsabilidad Social Empresarial

El concepto de responsabilidad social empresarial no existe como una definición única, sino como una idea que evoluciona a medida que van cambiando los contextos de las diversas áreas que lo involucra, por lo que representa una noción dinámica y variable en el tiempo, que se va acomodando a cada uno de los escenarios en donde se hace necesaria.

Para entregar un concepto más global sobre lo que significa la RSE se presentan a continuación algunas definiciones propuestas por organismos especializados en el tema:

“Contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en post de mejorar su capital social y calidad de vida.”⁴

“Una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y el desarrollo sostenible de las generaciones futuras.”⁵

⁴ Fundación PROhumana, PROhumana [en línea] Disponible en: <http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=60> [2012, Junio 30].

⁵ Forum Empresa, Forum [en línea] Disponible en :

1.1 Beneficios de la responsabilidad social empresarial

Existen diversas afirmaciones que justifican la implementación de la RSE en una empresa, muchas de estas se relacionan principalmente a aspectos económicos, medioambientales y sociales que rodean a una organización. Hay quienes afirman que *“La realidad es que una empresa con un buen cartel social es más competitiva, vende más, debido a su buena imagen y la cobertura de los medios de comunicación, fideliza clientes y fortalece e incrementa sus ventas⁶”*, haciendo referencia a los beneficios principales que se pueden obtener a nivel externo, sin embargo a nivel intermedio la fidelidad y compromiso de los trabajadores, el fortalecimiento en la comunicación interna, y clima laboral representan beneficios que en el largo plazo puedan reflejarse en la mejora de la calidad y productividad de los trabajadores.

1.2 Dimensiones de la RSE

El área de actuación de la RSE es tan amplia, como lo son los stakeholders para la empresa.

http://www.empresa.org/sitio-2009/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=56 (2012, Julio 18).

⁶Fernández García, Ricardo (2009). Responsabilidad Social Corporativa [en línea]. Editorial Club Universo. Disponible en: <http://books.google.cl/books?id=295vqLhaTioC&pg=PA253&dq=beneficios+de+la+RSE&hl=es&sa=X&ei=HqOiUNuTNcW70AGJrYGgCw&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=beneficios%20de%20la%20RSE&f=false> (13, Junio 12).

Tomando como referencia la clasificación que hace el libro verde, encontramos dos dimensiones que engloban la participación de la RSE en el desarrollo sustentable de la organización.

1.2.1 Dimensión externa

La responsabilidad social externa se extiende a la sociedad en su conjunto, proveedores, consumidores clientes y contratistas. *“Los denominados stakeholders o partes interesadas que no son otros que colectivos con los que la empresa se relaciona y a los que debe generar algún valor si se autodefine como socialmente responsable.”*⁷

1.2.2 Dimensión interna

La RSE interna influye de manera inmediata en las actividades que ocurren en la parte operativa de la empresa, por lo que esencialmente estas: *“afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las practicas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción.”*⁸

⁷Fernández García, Ricardo (2009). Obligaciones de las Empresas con la Sociedad. [en línea]. Editorial Club Universo. Disponible en: <http://books.google.cl/books?id=YKrqxLugK9gC&pg=PA161&dq=dimensiones+RSE&hl=es&sa=X&ei=D6yiULWtC-iy0AG0r4DYCQ&ved=0CDgQ6AEwBA#v=onepage&q=dimensiones%20RSE&f=false> (2012, Junio 14)

⁸COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). Libro Verde [en línea], Disponible en : <http://ec.europa.eu/research/horizon2020/pdf/com_2011_0048_csf_green_paper_es.pdf> (2012, Julio 20)

Así, la RSE interna se centra en 4 aspectos fundamentales que se definen a continuación:

- La gestión de recursos humanos

Los empleados representan la primera línea de irrupción en una empresa, puesto que comúnmente son los primeros en identificar problemas y soluciones que muchas veces son imposibles de visualizar en los niveles más altos de una organización. Es por esto que uno de los desafíos más importantes de las empresas hoy en día, no es solo atraer a trabajadores que estén mejor calificados, sino que fortalecer la identificación de los empleados con la organización y así lograr que estos permanezcan a su servicio. Pero para ello es necesario enfocarse en comprender y satisfacer las necesidades de los empleados y generar una relación de participación en donde los trabajadores puedan aportar su visión y las ideas que puedan contribuir a gestionar de una mejor manera los cambios que se van introduciendo en una empresa.

- Salud y seguridad en el lugar de trabajo

Normalmente la salud y la seguridad en el trabajo son afrontadas por instrumentos legislativos, por lo general las empresas traspasan esta responsabilidad a contratistas y proveedores, limitando la propia voluntad de la organización y haciéndolas dependientes del comportamiento de estos.

Las empresas y gobiernos *“buscan cada vez con mayor intensidad modos complementarios de promover la salud y la seguridad utilizándolas como condiciones para adquirir productos y servicios de otras empresas y para promocionar sus propios productos y servicios.”*⁹

- Adaptación al cambio

Los altos niveles de globalización, cambios culturales y avances tecnológicos, llevan a las empresas a poner especial atención en la adaptación al cambio de sus trabajadores y de la organización en general, por lo que la reestructuración desde un punto de vista socialmente responsable, significa *“equilibrar y tener en cuenta intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones.”*¹⁰

Por lo que se vuelve sumamente necesario:

- Preservar la moral y motivación de los trabajadores y de las trabajadoras.
 - Equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todas las personas afectadas por los cambios.
 - Fomentar la información y las consultas a las partes afectadas.
- Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales

⁹Ibid.

¹⁰ Urcelay, Jaime (2006). La Responsabilidad Social de la Empresa en la gestión de las Pymes. [en línea] Fundación EOI. Disponible en : <http://books.google.cl/books?id=xPUHVSXKDeAC&pg=PA189&dq=responsabilidad+social+empresarial+para+pyme&hl=es&sa=X&ei=IZuJUPqEO4f50gH7q4HwCA&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=responsabilidad%20social%20empresarial%20para%20pyme&f=true> [2012, Julio 20]

La degradación medioambiental representa un problema a nivel local y global de creciente preocupación para la sociedad en general, por lo que actualmente es cada vez común encontrar un segmento de clientes que están optando por aquellos productos que contribuyen a la disminución del consumo de recursos naturales, desechos y emisiones contaminantes, apostando al reciclado de los residuos y de los productos mal fabricados, para así impulsar la ecoeficiencia y el ecodiseño de los servicios y procesos productivos.

Dentro de las áreas donde una empresa puede ejercer una mayor influencia respecto a la aplicación de RSE, se encuentra la dimensión interna; que surge como una herramienta de la gestión empresarial que permite desarrollar mayores capacidades en los trabajadores, aumentar la productividad y la satisfacción laboral, derivando en la atracción de personal más calificado y comprometido con la obtención de beneficios totales para la organización.

Para medir el compromiso que la organización adquiere para con sus trabajadores y como desarrolla su estrategia de RSE con su público interno, se deben evaluar los distintos aspectos referentes al desarrollo del trabajador en la empresa.

- Política de seguridad e higiene

Esta subdimensión tiene por objeto el conjunto de normas y procedimientos que permitan al trabajador un desempeño integral físico y mental en el desarrollo de las tareas a cargo y el ambiente físico en el que se llevan a cabo.

Para el cumplimiento de este objetivo se hace necesaria incorporar la prevención de riesgos o la seguridad y salud laboral para los distintos cambios físicos que ocurren en el entorno del trabajador por lo que es fundamental *“analizar y evaluar, mediante un conjunto de técnicas, cada una de estas modificaciones y determinar en qué grado, positivo o negativo, afectan a la salud de las personas para que minimizando los efectos negativos y favoreciendo los positivos consigamos crear métodos de trabajo que nos permitan acercarnos cada día más hacia ese estado ideal de bienestar físico, mental y social al que todas las personas que trabajan tienen derecho.”*¹¹

Obligaciones y marco legal

La normativa Chilena en materia de seguridad e higiene laboral regula a las empresas a través de la ley 16.744: que *“Trata sobre la obligación de parte del empleador y que estipula la contratación de un seguro social obligatorio a su cargo, que regule y cubra los accidentes por causa o con ocasión del trabajo; y también la cobertura de enfermedades profesionales provocadas de manera directa por el ejercicio de la profesión o trabajo.”*¹²

- Políticas de salud

¹¹ Organización Iberoamericana de Seguridad Social (2010), Gestión de la seguridad y Salud laboral en la PYMES, [en línea]. Disponible en: < http://www.oiss.org/atprlja/IMG/pdf/Manual_Gestion_PRL_-_PYMES.pdf > (2012, julio 25)

¹²Chile. Ministerio del trabajo y previsión; Subsecretaría de previsión social. (2011) Ley N° 16.744 Nueva ley de accidentes del trabajo. Santiago: Subsecretaría de previsión social.

Este ítem se relaciona al conjunto de prácticas (programas, planes) orientadas a la preocupación de parte de la empresa por la salud física y mental de sus trabajadores, ya que *“existe una evidencia creciente de que si los empleados se apegan a los programas de acondicionamiento de las empresas, tendrán una mejor salud y la empresa reducirá sus costos.”*¹³

Obligaciones y marco legal

El código del trabajo establece algunos requisitos obligatorios para que las empresas cumplan con este ítem, entre ellos la retención mínima del 7% de cotización de la remuneración imponible de los trabajadores para pagarlo a su sistemas de salud, ya sea público o privado, y la velación por los derechos de protección de la maternidad, donde también tiene derecho el padre, el niño(a) y cualquier trabajador a cargo del cuidado de un menor.

- Políticas de los sindicatos

Las asociaciones representan una *“subdimensión que forma parte de la relación entre empleador y trabajador, es el establecimiento de canales formales de comunicación. Ellos fortalecen la relación y su permanencia en el tiempo.”*¹⁴

Existe una forma legal de asociación que son los sindicatos, éstos posibilitan la representación de los grupos de trabajadores estableciendo el primer canal formal

¹³ Wayne Mondy, R. & M. Noe, Rober (2005). Administración De Recursos Humanos [en línea]. Pearson Prentice Hall. Disponible en : <<http://books.google.cl/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA385&dq=politica+de+salud+fisica+de+los+empleados+en+la+empresa&hl=es&sa=X&ei=23zKUOHXJfO90QGPo4GYCA&ved=0CDYQuwUwAA#v=onepage&q&f=false>> (2012, Julio 25)

¹⁴ Fundación ProHumana. (2006) *“Manual de RSE para pymes”* [Libro en línea]. Santiago. Disponible en: <www.prohumana.cl/documentos/Guia_RSE_NUEVA.pdf> (2012, Julio 25)

de comunicación en la empresa, canalizando así también sus inquietudes y demandas.

Para el caso en que no se puede conformar un sindicato, la empresa debe buscar otras formas de organización formales que generen espacios de diálogos entre el empleador y los trabajadores, Creando instancias para recoger sus opiniones, quejas o sugerencias, y difundir *“los acuerdos alcanzados entre la gerencia y el sindicato u organización de trabajadores, a través de los medios de comunicación que existen al interior y hacia el exterior de la empresa, tales como revistas, boletines, sitio intranet, página web, diario mural, entre otros.”*¹⁵

Obligaciones y marco legal

Dentro del marco legal, el código del trabajo es quien establece las directrices de las formas de asociación formales en la empresa ya sea mediante sindicatos y comités paritarios en la organización y los fines principales que deben cumplir las organizaciones sindicales.

- Políticas de contratación

Se refiere al enfoque profesional durante los procesos de selección y contratación de personal, que permita a las empresas atraer, seleccionar y mantener al personal con las condiciones y aptitudes necesarias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Las organizaciones deben poner énfasis en esta política ya que *“el proceso de reclutamiento es crítico*

¹⁵Ebid.

*en el proceso de selección por que refuerza la imagen de marca de la organización como generadora de empleo y responsabilidad social”.*¹⁶

Obligaciones y marco legal

Cuando subsiste un contrato, empleador y trabajador se obligan derechos y deberes laborales contenidos en la legislación laboral chilena y que se mantienen mientras dure el contrato. El código del trabajo establece algunas obligaciones dentro del contrato de trabajo como: los requisitos mínimos para celebrar un contrato, jornada laboral, feriado anual, remuneraciones, entre otros.

- Políticas de capacitación

Se relaciona a la formación y/o capacitación de trabajadores dentro de una organización. Esta actividad es una de las que aporta beneficios tanto a la empresa que desea capacitar a sus trabajadores y a los mismos principalmente, al generar una mayor satisfacción personal respecto a la oportunidad de desarrollar y explotar más aun sus habilidades dentro de un marco profesional.

Obligaciones y marco legal

Las leyes 19.518 y 19.765, establecen una franquicia tributaria de capacitación y empleo, administrada por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

¹⁶ Palomo María Teresa (2008). El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid. [en línea]. Disponible en: http://books.google.cl/books?id=OrIgLue9FliAC&pg=PA193&dq=proceso+de+reclutamiento+RSE&hl=es&sa=X&ei=jITMUOOyEY_U9ASPtoDYCQ&ved=0CEUQ6AEwAg#v=onepage&q=proceso%20de%20reclutamiento%20RSE&f=false (2012, Julio 25)

(SENCE), a través del otorgamiento de un subsidio directo para micro y pequeñas empresas y que consiste en el financiamiento directo para acciones de capacitación. Ésta se puede realizar de manera interna o externa contratando organismos técnicos de capacitación (OTEC), autorizados por el SENCE.

- Política beneficios

Las políticas de beneficios son una manera de complementar las remuneraciones de los trabajadores, elevar su satisfacción laboral y calidad de vida, estableciendo todo esto en un solo conjunto. Para las empresas que promueven las buenas relaciones entre la dirección y los trabajadores, se aplica el principio de: *“productividad, salario y beneficios compartidos: los trabajadores tienen que poder participar en el éxito de las empresas y obtener una parte justa de los beneficios derivados de las actividades económicas y del aumento de la productividad.”*¹⁷

No existen obligaciones ni un marco legal para este punto, por lo que nace de la voluntad del empleador y la cultura empresarial de la organización.

- Políticas de conciliación de vida personal y laboral

Representa las prácticas de la empresa que contribuyen al desarrollo de un equilibrio entre la vida profesional y privada de los empleados, y que tienen por

¹⁷ Conferencia Internacional del Trabajo (2007). Actas. [en línea]. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra. Disponible en: <<http://books.google.cl/books?id=PmogofwMgikC&pg=SA5-PA109&dq=los+beneficios+trabajadores+en+la+empresa+rse&hl=es&sa=X&ei=j4fMULabCYXC9QSKIIc4Dg&ved=0CD0Q6AEwAQ#v=onepage&q=los%20beneficios%20trabajadores%20en%20la%20empresa%20rse&f=false>> (2012, Julio 25)

objetivo potenciar la lealtad y compromiso de los trabajadores con la organización.

- Políticas de previsión

Las empresas deben implementar programas educativos en materia de previsión social, que les permita a los trabajadores escoger la mejor alternativa la hora de tomar decisiones respecto a éste punto, aportando la información necesaria para ello y que además contribuya al bienestar económico actual y futuro (jubilación) de sus trabajadores.

Obligaciones y marco legal

La reforma previsional de 1980, establece el sistema de las administradoras de Fondos de Pensiones (AFP¹⁸). Ellas disponen de los ahorros individuales de dinero, administran esos fondos y otorgan distintos tipos de prestaciones.

La afiliación a una AFP es obligatoria en el caso de los trabajadores dependientes esta afiliación involucra un compromiso permanente.

- Políticas de prevención y sanción al acoso

Tienen relación con la generación de condiciones laborales en las cuales se asegure la integridad física y psicológica de los trabajadores, especialmente las referidas a acoso sexual.

¹⁸De aquí en adelante se utilizará la sigla AFP para referirse a las administradoras de fondos de pensiones en el texto.

Obligaciones y marco legal

Las obligaciones y sanciones legales están contenidas en el Título IV del Código del Trabajo, y como proceder en caso de presentarse un evento como éste.

La ley 20.005 establece definiciones y procedimientos para el caso que exista acoso. Según la ley *“Las relaciones laborales deberán siempre fundarse en un trato compatible con la dignidad de la persona. Es contrario a ella, entre otras conductas, el acoso sexual, entendiéndose por tal el que una persona realice en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo.”*¹⁹

- Política de diversidad

Las empresas deben incluir en sus procesos de selección y contratación, criterios objetivos que tiendan a valorar el respeto por la diversidad y la no discriminación, mediante la inclusión de personal provenientes de diferentes etnias, grupos etarios, géneros y personas con discapacidad.

La norma SA 8000 es un instrumento internacional de carácter auditable que se refiere al desarrollo autónomo de un sistema de gestión social empresarial, sobre las condiciones de trabajo a lo largo de toda la cadena de valor de la producción de un bien o servicio.

¹⁹Chile. Ministerio del trabajo y previsión social. Subsecretaría del Trabajo. (2005) “Ley 20.005, Tipifica y sanciona el acoso sexual”, Santiago: Subsecretaría del Trabajo.

Esta norma entre sus criterios establece que *“La empresa no debe practicar o apoyar la discriminación en la contratación, remuneración, acceso a la capacitación, promoción, despido o jubilación basada en la raza, origen social o nacional, casta, nacimiento, religión, discapacidad, género, orientación sexual, responsabilidad familiar, estado civil, afiliación a sindicatos, opiniones políticas, edad o cualquier otra condición que pueda dar origen a la discriminación”*.²⁰

Obligaciones y marco legal

El artículo 2 del Código del Trabajo establece que: *“Los actos de discriminación son las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad, ascendencia nacional u origen social, que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.”*²¹

1.3 Productividad

1.3.1 Concepto de productividad

La productividad se define generalmente como *“una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados”*²², estos recursos incluyen la mano de obra y

²⁰ Social Accountability Internacional. (2008) *“SA 8000 Responsabilidad Social 8000”*. SAI, New York. (2012, Agosto 2)

²¹ Chile. Ministerio del trabajo y previsión social. Subsecretaría del Trabajo. *“Código del Trabajo”*, Santiago: Subsecretaría del Trabajo.

²² Carlos Rodríguez Combeller. (1999) *“El Nuevo Escenario: La Cultura de Calidad y Productividad en Las Empresas”*. México. Instituto Tecnológico y de Estudios superiores de Occidente.

capital de trabajo que se utiliza para alcanzar cierto nivel de producción y la eficiencia económica representa el costo por cada unidad de producto terminado.

Sin embargo existen definiciones más contemporáneas que hablan de la productividad y que representan la definición más cercana para el desarrollo de este estudio, así pues, *“La capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico, y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida.”*²³

1.3.2 Medición de la productividad

Para efectos de medición de la productividad existen diferentes tipos de fórmulas, estas van a depender de la variedad de productos o servicios que una empresa elabora. Así mismo existen las que consideran el volumen de producción, la tecnología y el valor comercial de los productos. Estas medidas son cuantitativas por lo que no se considera el valor cualitativo de los productos.

La fórmula utilizada con mayor frecuencia y que se utilizará en la medición de la productividad en el desarrollo de la presente investigación es:

Productividad: número de unidades producidas

Insumos empleados

²³ Fernández García, Ricardo: *“La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa.* Madrid:Editorial Club Universitario.(2012, Agosto 3)

1.4 La Pequeña Empresa en Chile

Representa el público objetivo al cual está enfocada la presente investigación por lo que para efectos de análisis de nuestro caso práctico, se aplicará la siguiente clasificación de empresa.

El Ministerio de economía define a las pequeñas empresas como aquellas unidades productivas cuyas ventas netas anuales varían entre 2.400 y 25.000 Unidades de Fomento - UF²⁴. El Instituto Nacional de Estadística, en su encuesta Industrial anual (ENIA) utiliza como criterio la cantidad de trabajadores ocupados y considera pequeña empresa a aquellas que ocupan entre 10 a 49 trabajadores.²⁵

1.5 Metodología Marco Lógico

El Marco lógico, representa una herramienta que permite la identificación conjunta de los distintos elementos estratégicos y sus relaciones causales, indicadores, supuestos y posibles riesgos que pueden influir en el éxito y fracaso de un proyecto, dándole coherencia y un orden sistemático, lo que simplifica los procesos de conceptualización, diseño, ejecución y medición de proyectos.²⁶

²⁴SOFOFA (2012). *Clasificación PYME*. Disponible en : <<http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>> (2012, Agosto 3)

²⁵Alarcón Cecilia y Stumpo Giovanni (2000). Pequeñas y medianas empresas en Chile [en línea]. CEPAL. Disponible en : < <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/4888/lcl1368e.pdf>>(2012, Agosto 3)

²⁶ Henríquez Varas V. (2010). *“Aplicación de la metodología de Marco Lógico para el mejoramiento del servicio de transporte del sector los Pinos comuna de Quilpué”*. Tesis para optar al grado de Licenciado en Ciencia en la Administración de Empresas y al Título de Ingeniero

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto y se compone de 5 pasos metodológicos, análisis de involucrados, de problemas, de objetivos, de las alternativas y la matriz de marco lógico.

Ventajas

- Su facilidad de aplicación y la ausencia de cálculos engorrosos para la formulación de proyectos, sin desmedro de la claridad de la información que entrega dicho análisis y del rigor científico de su información lo destacan.
- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades.
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto.
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, como también para la interpretación de éste.
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto.
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.

- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.²⁷

Construcción del marco lógico

La construcción de esta metodología es realizada para dar solución a una problemática actual o falencia que se quiera resolver a corto, mediano o largo plazo.

Para la construcción del marco lógico se debe realizar una serie de cinco análisis consecutivos (anexo 1) que se entrelazan dando como resultado la respuesta a la solución a la necesidad o problema. Este análisis se representa resumido en una matriz de cuatro columnas por, cuatro filas. Esta matriz se encuentra representada en el anexo 2.

1.6 Desarrollo Metodología Marco Lógico

1.6.1 Análisis de stakeholders

Identificar los grupos y organizaciones que pudieran estar directa o indirectamente relacionados con el problema y analizar sus dinámicas y reacciones frente al avance del proyecto, permitirá darle mayor objetividad al proceso de planificación y

²⁷Ibid.

conciatar acuerdos entre involucrados, al considerar diversos puntos de vista y fomentar un sentido de pertenencia por parte de los beneficiarios.²⁸

1.6.2 Análisis del problema

Conocer el problema, es la base para un buen análisis. Por lo que el problema debe ser identificado plenamente para poder identificar correctamente las alternativas de solución.

Es por esto que es necesario definir el problema central, graficar el árbol de efectos para analizar y verificar su importancia, graficar el árbol de causas para identificar las que originan el problema. Para finalizar integrándolas en un solo árbol llamado “Árbol de problemas” representando la situación problemática analizada. En el anexo 3 se puede observar los distintos arboles misionados.

1.6.3 Análisis de objetivos

Cambiar todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas, que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas. Por lo tanto, las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios y las que eran efectos se transforman en fines, terminando con lo que era el problema central transformándose en el objetivo central o propósito del proyecto. Es necesario validar el árbol de medios y fines examinando las relaciones entre estos para garantizar que el esquema de análisis es válido e íntegro.

²⁸Ortegón, Edgar; Pacheco, Juan Francisco y Prieto, Adriana (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile. CEPAL. (2012 Julio 2)

1.6.4 Selección de la estrategia óptima

La identificación de acciones es un proceso analítico que permite operacionalizar los medios. Es decir, en este proceso se definen acciones concretas tendientes a materializarlos²⁹. Por lo tanto a partir del árbol de objetivos se debe analizar cuáles serían las acciones posibles de llevar a cabo para resolver el problema.

Estas acciones propuestas pueden ser complementarias y excluyentes, las primeras serán aquellas factibles en conjunto, las segundas en cambio, no son factibles en conjunto. Además se le debe dar prioridad a las acciones con mayor porcentaje de incidencia presumible y verificar la factibilidad de estas para seleccionar la estrategia óptima.

1.6.5 Elaborar la estructura analítica del proyecto

Con la información que se recogió para la selección de la estrategia optima se construye la estructura analítica del proyecto, que consiste en diagramar un árbol de objetivos ajustado a la alternativa de selección pero con 4 niveles jerárquicos: fi, propósito, componentes y actividad.³⁰

1.6.6 Resumen narrativo de objetivos y actividades

En este resumen se sintetiza las actividades del proyecto, los productos que se entregaran, y los resultados de corto, mediano y largo plazo. En el anexo 2 se muestra de forma gráfica la las columnas y filas respectivas de las que se harán mención.

²⁹Ibid.

³⁰Ibid.

1.6.6.1 Columna de objetivos

Fin: ¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad?, describe el impacto a largo plazo del proyecto.

Propósito: ¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?, describe el resultado directo obtenido en mediano plazo con la utilización de los componentes.

Componentes (resultados): ¿Qué entregará el proyecto?, son los bienes y servicios que se requieren producir por el ejecutor para lograr el propósito.

Actividades: ¿Qué se hará?, son las actividades que el ejecutor debe llevar a cabo para producir cada componente.

La matriz de marco lógico se construye de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos, a esto se le denomina Lógica Vertical.³¹ En el anexo 4 se muestra esta lógica.

1.6.6.2 Indicadores

Los indicadores definen operacionalmente lo escrito en la columna de objetivo de la MML y aparecen en cada nivel de dicha matriz. También describen las metas del proyecto a cada nivel de objetivos.

³¹Ibid.

1.6.6.3 Medios de verificación

La matriz de marco lógico indica dónde el ejecutor puede obtener información acerca de los indicadores. Por lo que es necesario identificar fuentes existentes de información, quizás como una actividad del proyecto.³²

El conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación define lo que se conoce como Lógica Horizontal, los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores, los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos³³. El anexo 5 muestra esta lógica.

1.6.6.4 Supuestos

Cualquier tipo de proyecto comprende riesgos de diferentes factores tales como financieros, ambientales institucionales, que pueden hacer que el mismo fracase. Por lo que es necesario que estos sean identificados por cada etapa del proyecto: actividad, componente, propósito y fin.

Los supuestos (o riesgos) del proyecto se defienden como que están más allá del control directo de la gerencia del proyecto.

1.6.7 Evaluación intermedia

Centra su atención sobre las metas intermedias, permitiendo conocer como está progresando la intervención. Permite identificar aéreas donde medidas correctivas

³²Ibid.

³³Ibid.

pueden ser necesarias para mejorar la probabilidad de alcanzar el propósito del proyecto.³⁴

Busca analizar la evolución de los indicadores y supuestos de la MML en la mitad de la fase operacional, identificando fallas de diseño, correcta implementación, examinado los supuestos y determinando el riesgo o probabilidad de no cumplir con los objetivos.

³⁴Ibid.

CAPITULO II: EVALUACION, ANALISIS Y SOLUCION AL PROBLEMA CENTRAL

Introducción al capítulo

Para una mejor comprensión de la relación entre productividad y la aplicación de la responsabilidad social interna es necesario darle un sentido lógico que sustente la interrelación que se tiene por objeto demostrar.

La metodología de marco lógico se presenta como una de las herramientas más eficaces para implementar un sistema que gestione una mejora en las condiciones laborales y que a su vez contribuya de alguna manera a mejorar la capacidad productiva de los empleados de una pequeña empresa.

La primera parte del actual capítulo tiene como finalidad la descripción real en que se encuentra la empresa escogida para el desarrollo de la presente tesis, por lo que para efectos de diagnóstico en materia de RSE se muestran y explican los distintos métodos de recolección de información, que permitieron definir el problema central que motiva la investigación, para así proyectar el escenario ideal que se verá descrito en la segunda parte del capítulo.

Dentro de esta segunda parte además, se presentaran todas las causas del problema identificado cambiándolas a condiciones positivas que representaran los objetivos necesarios a cumplir para dar forma a la situación ideal que se proyecta en un futuro si se logra solucionar la condición problemática

2. Situación Actual

2.1 Antecedentes de la empresa

MVC ³⁵ es una pequeña empresa ubicada en la comuna de Quilpué, esquina de Figueroa con Larraín #0675, región de Valparaíso. Cuenta con 1000 m², distribuidos en un galpón, donde se encuentran la maquinaria necesaria para la producción, una bodega en el cual se almacena la materia prima y productos terminados, un casino, un baño – camarín y la oficina del administrador de la empresa.

La empresa fabrica bolsas de diferentes tipos, clasificándose según su tamaño; 28 x 30 (Mini), 32 x 40 (2 kg), 35 x 40 (1 kg de pan), 40 x 50 (Supermercado), 45 x 55 (Supermercado), 50 x 60 (Basura), 60 x 70 (Basura). Para su fabricación, la materia prima que se utiliza es el polietileno, procedente del petróleo. A demás se utiliza material reciclado, proveniente de los desechos del mismo proceso productivo, que son enviados a una empresa llamada “Montochim Chile”, quien es la encargada de procesarlos para volver a ser utilizados.

Cuenta con tres máquinas Extrusoras, quienes son las encargadas de procesar la materia prima y crear los rollos de bolsas, dos camiseteras que proporcionan a través de sus cortes, la medida requerida a la bolsa, dos moldes para mangas, que son necesarios para la darle forma y proporcionar las mangas a la bolsa.

³⁵ MVC: desde aquí en adelante, se utilizará esta sigla para hacer referencia a la empresa MVC plásticos Ltda. en el texto.

MVC cuenta con once trabajadores, nueve de estos son operarios de producción, uno se ocupa de la mantención y por último un jardinero.

Esta empresa lleva en el mercado 16 años, sus principales proveedores son Oxiquim y Brenntag, quienes proporcionan el polietileno, y Montachim Chile, quienes reciclan el material para reutilizarlo.

Al ser una empresa con años de experiencia, MVC tiene un cliente que le es fiel, así lo expresa su dueño, por lo que la oferta de esta es demandada en su totalidad. Su mercado objetivo, son los pequeños comerciantes de ferias, minimarket y bazares. No obstante, también participa con grandes empresas como Corpora Tres Montes, ClínicaReñaca y Komatsu Chile.

Dentro de la región de Valparaíso, se encuentran ubicados competidores directos de MVC con una alta capacidad productiva, como lo son NibaldoEzpinoza, K. Wegner y Cambiaso, los dos primeros ubicados en Viña del Mar, y el último en el sector de Placilla.

2.2 Definición del problema

2.2.1 Análisis de involucrados

En la identificación de los involucrados se incluyeron los principales actores de la organización. La información recogida para dicho análisis proviene de fuentes primarias, tales como una entrevista realizada al administrador, una encuesta realizada al total de trabajadores dependientes de la empresa (anexo 6 y 7) y la observación personal de los investigadores.

Esta información recogida y analizada por los investigadores permitió identificar aquellos actores que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente con el proyecto, investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación. Se utilizó una escala de 1 a 5, donde el 1 indica el menor grado de importancia del involucrado para el proyecto y el menor grado de involucramiento del mismo; por su parte el 5, indica el mayor grado de importancia del involucrado para el proyecto y el mayor grado de involucramiento.

Tabla resumen de Involucrados

Grupos	Interés	Poder relativo	Participación Proyecto	Resultante
Trabajadores	5	4	5	14
Gerencia	4	5	5	14
Clientes	3	1	1	5
Familias Trabajadores	5	1	2	8
Proveedores	1	3	1	5

Fuente: elaboración propia.

Caracterización del análisis de involucrados:

- **Trabajadores:** Grupo meta al cual se orienta el objetivo principal de la investigación, tienen directa relación con el proyecto, y de su colaboración y participación depende el éxito en la ejecución.
- **Gerencia:** Encargado de autorizar las actividades, proveer los materiales y equipamiento necesario para la ejecución del proyecto y evaluar su factibilidad. Tiene directa relación con el proyecto.
- **Clientes:** Beneficiarios indirectos si se logra cumplir el fin del proyecto, ya que los pedidos se podrán entregar a tiempo. Su relación es indirecta y no afecta su viabilidad.
- **Familias de los trabajadores:** Beneficiarios indirectos si se logra mejorar las condiciones laborales de los empleados. Su relación con el proyecto es indirecta y no afecta su viabilidad.
- **Proveedores:** Beneficiarios indirecto si se logra cumplir el fin del proyecto, al aumentar los pedidos de materia prima. Su relación es indirecta y no afecta su viabilidad.

Los resultados del análisis presentan 2 involucrados principales: trabajadores y gerencia. Éstos tienen una relación directa con el proyecto, de su participación y correcta aplicación de las actividades dependerá el logro de los objetivos de la propuesta.

Si bien, las familias de los empleados no tienen relación ni poder de influir en el éxito del proyecto, presentan mayor interés en su implementación, esto debido a que el beneficio del trabajador se traspa de manera indirecta al núcleo familiar.

Por otra parte, la totalidad de los involucrados percibirá beneficios directos o indirectos, por lo que no existe una mayor oposición a la implementación de parte de éstos.

Finalmente los clientes y proveedores representan las fuerzas más débiles ya que no tienen relación con el proyecto y recibirán un beneficio residual, siempre y cuando se cumpla el fin de éste.

2.2.2 Análisis del problema

Luego de los datos recopilados, se identificaron 2 problemáticas que contribuyen en la baja de la productividad y que se desprenden de los principales involucrados: Gerencia y Trabajadores.

Entre las condiciones problemáticas identificadas en la empresa y que afectan mayormente la productividad están:

- Deficiente gestión y espíritu Empresarial
- Deficiente relaciones entre los trabajadores y las direcciones en la empresa y dialogo social.
- Escasa tecnología y equipamiento.

Por tanto, en el desarrollo de esta investigación se pretende abarcar la problemática en la baja productividad de la pequeña empresa desde el enfoque de la gestión en materia de relaciones laborales entre trabajadores y gerencia, esto por la importancia de este sector empresarial en la región, que al 2010 poseía un total de 2.308 empresas, las cuales empleaban a 26.630 trabajadores dependientes.³⁶ Estos datos ponen en evidencia la importancia de una adecuada gestión estratégica hacia los trabajadores, ya que el trabajo es un rol básico y central en la vida de los seres humanos, por lo que la cantidad de tiempo que se dedica a ese, permite la satisfacción de necesidades económicas y psicosociales que interactúan con otras áreas de la vida cotidiana. Sin embargo, la importancia que el trabajo tiene en la vida, es relativo entre una persona u otra y es un componente central del conjunto de creencia, valores y actitudes que constituyen el significado del trabajo. Su gestión es primordial ya que eleva la condición humana y el bienestar de la sociedad en su totalidad.

La actividad empresarial es buena y necesaria cuando respeta la dignidad del trabajador, el cuidado del medioambiente y se ordena al bien común.

- Análisis explicativo del problema

El análisis de involucrados proveyó de importante información para el establecimiento del problema central y que está afectando a los trabajadores de la pequeña empresa. Los medios utilizados para recabar esta información están: la

³⁶ Municipalidad de Valparaíso.(2012) Reconstrucción Cómo Vamos. [en línea] Cooperativa Territorio Sur. Disponible en: < <http://www.nuestrovalparaiso.cl/wp-content/uploads/2012/07/8.desarrollo.pdf> >

entrevista personal al dueño, aplicación de encuestas a los trabajadores y la observación personal, permitiendo así con esto poder generar una lluvia de ideas, para la identificación de todos los efectos y causas que nacen de la deficiente gestión que se presenta en este conjunto de empresas catalogadas como pequeñas.

A modo de resumen, se identificó como problema central las “malas condiciones laborales de los trabajadores”, los cuales presentaron los siguientes motivos:

- No hay claridad de las funciones de cada trabajador, carencia en las descripciones de cargos y tampoco existe un organigrama que represente las relaciones jerárquicas de cada uno.
- No existen registros sobre la eventualidad y periodicidad de los tipos de accidentes que hayan tenido lugar durante el último tiempo, tampoco existen procedimientos asociados a la seguridad laboral de los trabajadores si es que ocurre un accidente.
- No se generan ni adoptan medidas preventivas dirigidas hacia la salud de los trabajadores.
- Canales de comunicación ineficientes entre el trabajador y dueño.
- Inexistente participación y facilitación de recursos y permisos en programas de formación laboral.
- Trabajadores desinformados sobre procesos de jubilación.
- No se considera la conciliación de la vida laboral y la familiar.
- Inexistentes políticas de diversidad laboral.

- Los beneficios existentes no encuentran una aceptación generalizada por los trabajadores.
- Inexistentes procesos que regulen las situaciones de acoso laboral.

Estas causas representan las deficiencias más importantes en materia de RSI y que se diagnosticaron a través de las fuentes de información anteriormente mencionadas.

Estas bases son fundamentales, ya que se encuentran contextualizadas bajo los lineamientos generales de la RSE, esto por que todas *“las empresas necesitan personas para existir y alcanzar sus fines, por lo que su primera responsabilidad social es con los más próximos: los propios empleados”*³⁷, es por esto que entre los objetivos de la investigación, se centran en el análisis de cada una de las necesidades planteadas en el modelo de RSI y que al parecer no están siendo identificadas por la gerencia, por consecuencia tampoco satisfechas, generando con esto el malestar general entre los mismos trabajadores, siendo ellos el factor humano imprescindible y fundamental para la obtención de beneficios y mejores resultados de la empresa.

De acuerdo a la encuesta y la tabulación de datos que se encuentran en el anexo 7, se identificó que del total de los 11 trabajadores de MVC, el 70% aseguran conocer los riesgos asociados a su puesto de trabajo de forma regular, el resto de

³⁷ Urcelay Jaime (2006). La Responsabilidad Social de la Empresa en la gestión de las Pymes. [en línea] Fundación EOI. Disponible en : <http://books.google.cl/books?id=xPUHVSXKDeAC&pg=PA189&dq=responsabilidad+social+empresarial+para+pyme&hl=es&sa=X&ei=IZuJUPqEO4f50gH7q4HwCA&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=responsabilidad%20social%20empresarial%20para%20pyme&f=true> [2012, julio 20]

ellos de manera mala e insuficiente, por su parte, la entrevista con el dueño evidencia que no existe algún registro que pueda identificar las causas, conocer el desarrollo de los acontecimientos y determinar por qué ha sucedido cierto accidente.

Lo que a salud respecta, la mayoría de los trabajadores presentan un aspecto físico con signos de obesidad y más de la mitad de los trabajadores creen que la empresa se preocupa de manera regular por su salud.

La falta de información que poseen los trabajadores frente a diferentes beneficios y procesos personales, como jubilación, capacitación, genera que ni la empresa, ni los trabajadores se sientan beneficiados sobre todo en lo que se refiere a la capacitación, ya que se traduce en una baja empleabilidad y mano de obra poco calificada. El 20% de los trabajadores han participado en programas de capacitación laboral, siendo ellos mismo los que han realizados las gestiones necesarias para realizar dicha acción. En la entrevista realizada al dueño de MVC, expresa claramente que los beneficios que entrega son establecidos en forma singular, ya que no posee una estructura de benéficos homogénea ni contextualizada en base a las necesidades y pretensiones de todos susempleados. Por lo que, 70% de trabajadores definen la conformidad de los beneficios entre insuficientes y malas.

En el contexto actual, uno de los principales factores de la competitividad, es el talento humano, por lo que la importancia del trato al equipo humano, toma un

papel fundamental en el desempeño de toda pequeña empresa. Luego de realizarse el estudio a los RRHH, los efectos que generan las malas condiciones laborales de los trabajadores en la pequeña empresa son analizados a continuación:

- Un clima laboral desfavorable, producido por las malas condiciones.
- Aumento en los costos de producción, ya que los trabajadores no poseen, ni reciben las competencias necesarias para desarrollar sus tareas eficientemente.
- Rotación laboral elevada.
- Mala imagen como empresa. Si los trabajadores se encuentran descontentos con el trato que reciben, su opinión y disposición no será beneficiosa para esta.
- Ausentismo laboral, ya que para el trabajador le es complejo conciliar su vida laboral, personal y familiar.
- El desempeño del trabajador se puede ver desfavorecido al tener canales de información inadecuados en la empresa.
- Las malas condiciones genera insatisfacción en el trabajador, lo que produce una alta rotación en los puestos de trabajo.

Todos los efectos antes mencionados, convergen y dan como resultado negativo una disminución en el beneficio y calidad de la empresa, es *imprescindible*

*involucrar al personal y que este mejore sus conocimientos para lograr lo contrario.*³⁸

En relación al clima laboral existente dentro de MVC, la encuesta revela que 90% de los trabajadores lo evalúan entre regular y excelente, pero a diferencia de este dato, el dueño especifica que muchas veces han existido roces entre los trabajadores de los diferentes turnos, por distintas razones como, desorden, acumulación de pedidos.

El dueño especifica en la entrevista, que muchas veces los trabajadores no cumplen con funciones lógicas para él, como lo es la limpieza y el orden, provocando problemas en los tiempos de entrega. *Si no se encuentra a mano la herramienta para regular el ancho de las bolsas, el tiempo que toma en buscarla y regular la máquina, es un tiempo perdido.*

Dentro de los últimos años, el administrador asegura que 5 trabajadores se han desvinculado de MVC, por razones personales propias del trabajador, y uno por necesidad de la empresa. Esta rotación de personal genera para el dueño un gran problema, ya que para contratar un trabajador nuevo es necesario *instruirlo en el funcionamiento de las máquinas, debe adquirir el conocimiento y cultura de la empresa. Encontrar a esta persona no es una tarea fácil*, asegura el administrador ya que el traspaso de conocimientos es un aspecto fundamental para el correcto

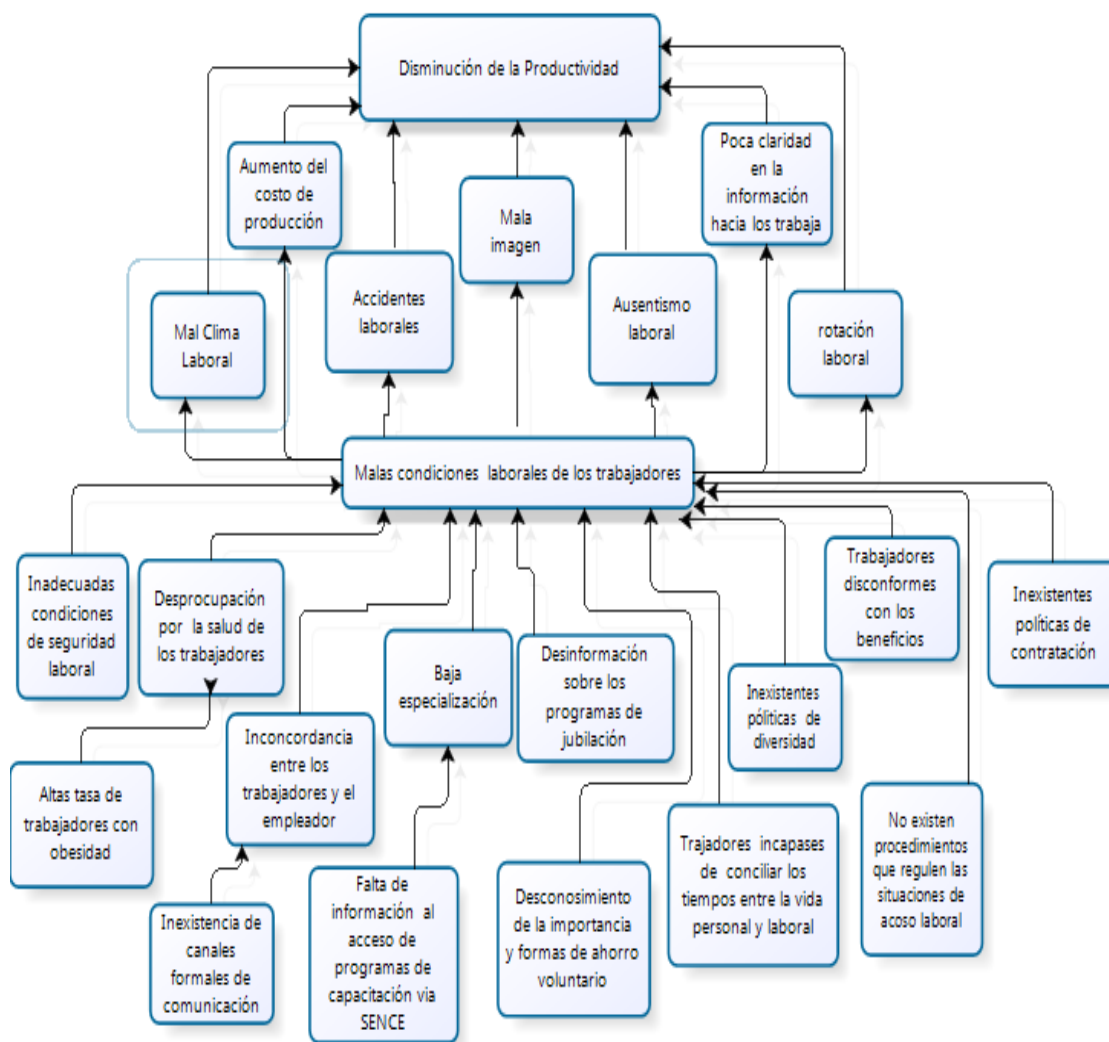
³⁸ Dr. Fernández García, Ricardo (2010). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. [en línea]. Editorial Club Universo. Disponible en: <http://books.google.cl/books?id=7MqsYPRYIJsC&printsec=frontcover&dq=productividad&hl=es&sa=X&ei=q_yjUJmkApGo0AGNg4G4BQ&ved=0CD4Q6AEwBQ#v=onepage&q=productividad&f=false> (2012, Septiembre 5)

funcionamiento de las tareas que deben ser desempeñadas dentro de la empresa y no generar cuellos de botella en proceso productivo.

Por último, más de la mitad de los trabajadores evalúan las condiciones existentes en la organización para realizar sus tareas, entre malas y regulares, además de no conocer claramente los objetivos y lo que la empresa espera de ellos.

Árbol de problemas

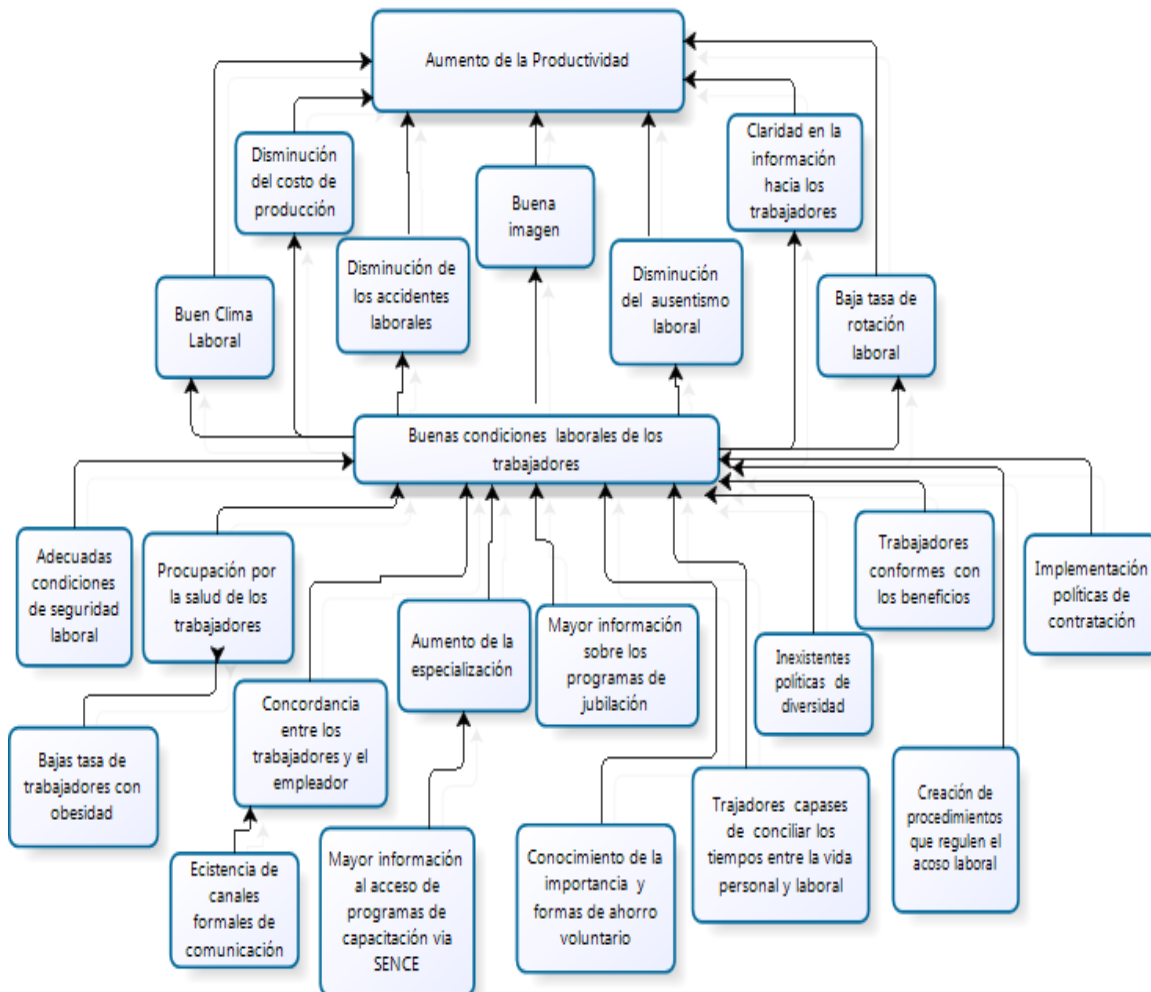
Fuente: elaboración propia



2.3 Situación Deseada

2.3.1 Análisis de objetivos

A continuación se presenta de manera ilustrativa el árbol de objetivos, el cual consiste en los estados negativos que comprende el árbol de problemas, convertidos en soluciones, expresadas en estados positivos. Esto representa la situación futura a la que se desea llegar, una vez resuelta las malas condiciones laborales de la pequeña empresa analizada.



Fuente: elaboración propia

Adecuadas condiciones de seguridad, preocupación por la salud de los trabajadores, concordancia entre los trabajadores y el empleador, aumento de la especialización, mayor información sobre programas de jubilación, una mayor conciliación de vida laboral y familiar, conformidad en los beneficios recibidos, existentes políticas de diversidad, procedimientos que regulen el acoso laboral e implementación de políticas de contratación son necesarias para generar buenas condiciones laborales, que permitan el crecimiento del capital humano y generen una cultura organizacional que promueva el sentido de pertinencia hacia la empresa, lealtad y compromiso.

Es en esta dimensión de la RSE, en donde más se observa la necesidad de ir más allá de las prácticas legales. Las empresas que aplican medidas en este ámbito, se distinguen claramente de aquellas que no adoptan acciones en este sentido, ya que *“reflejan su cultura interna, mejorando su prestigio e imagen corporativa y aumentan su competitividad.”*³⁹, generando a largo plazo beneficios para la organización.

³⁹ Fundación ProHumana. (2006) *“Manual de RSE para pymes”* [Libro en línea]. Santiago. Disponible en: < www.prohumana.cl/documentos/Guia_RSE_NUEVA.pdf > (2012, Septiembre 10)

2.3.2 Identificación de alternativas de solución al problema

Para esta investigación, existe una alternativa, ya que busca comprobar si la RSE interna laboral, puede dar solución a las malas condiciones laborales existen en MVC a través de la metodología.

Es por eso que la estrategia adoptada por esta investigación, es la aplicación de una política de responsabilidad social empresarial, centrada en los trabajadores. El tratamiento del equipo humano de la empresa constituye la dimensión más obvia, inmediata y cotidiana de la Responsabilidad Social Empresarial, es consecuencia, la primera responsabilidad que tiene la empresa es con sus empleados, que por su propia dignidad personal, por su valor singular, absoluto e irrepetible, constituyen fines en sí mismos y que nunca pueden ser considerados solo como medios. En este contexto, uno de los factores que marca diferencia entre las organizaciones es el talento humano, el cual debe ser identificado y mantenido por la organización, comprendiendo que el desempeño de la empresa, reside en la relación con sus empleados.

Esta configuración de relaciones, es la que marca el funcionamiento de la empresa, proporcionándole sentido a la relación y dotándola de un tipo de cultura distintiva, que permite a la empresa ser sustentable en el tiempo.

Las pequeñas empresas deben hacerse conscientes de que también pueden y deben contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad, orientando sus operaciones hacia una gestión integradora que contribuya al desarrollo y mejora

de la calidad de vida de sus trabajadores, sus familias, comunidad, entre otros. Son muchas las empresas que ya aplican prácticas sociales responsables, sin estar familiarizadas con el concepto o sin divulgar sus actividades. Estas prácticas deben considerarse como una inversión y no un gasto, hoy en día, en países donde la RSE es un concepto establecido y conocido por todos los actores de la sociedad, las actividades asociadas por parte de las pequeñas empresas en su mayoría son ocasionales y no forman parte de su estrategia empresarial: lo realizan cuando surge una ocasión concreta y cuando disponen de recursos para ello. Así estas actividades son consideradas como un gasto sin contrapartida y no como una inversión que les proporcione beneficios actuales y futuros. Pero son estas empresas las capacitadas y posicionadas en ventaja para esta forma de entender los negocios que rige las tendencias de la sociedad, basada en la transparencia, el sentido común y el respeto a las relaciones humanas y naturales.

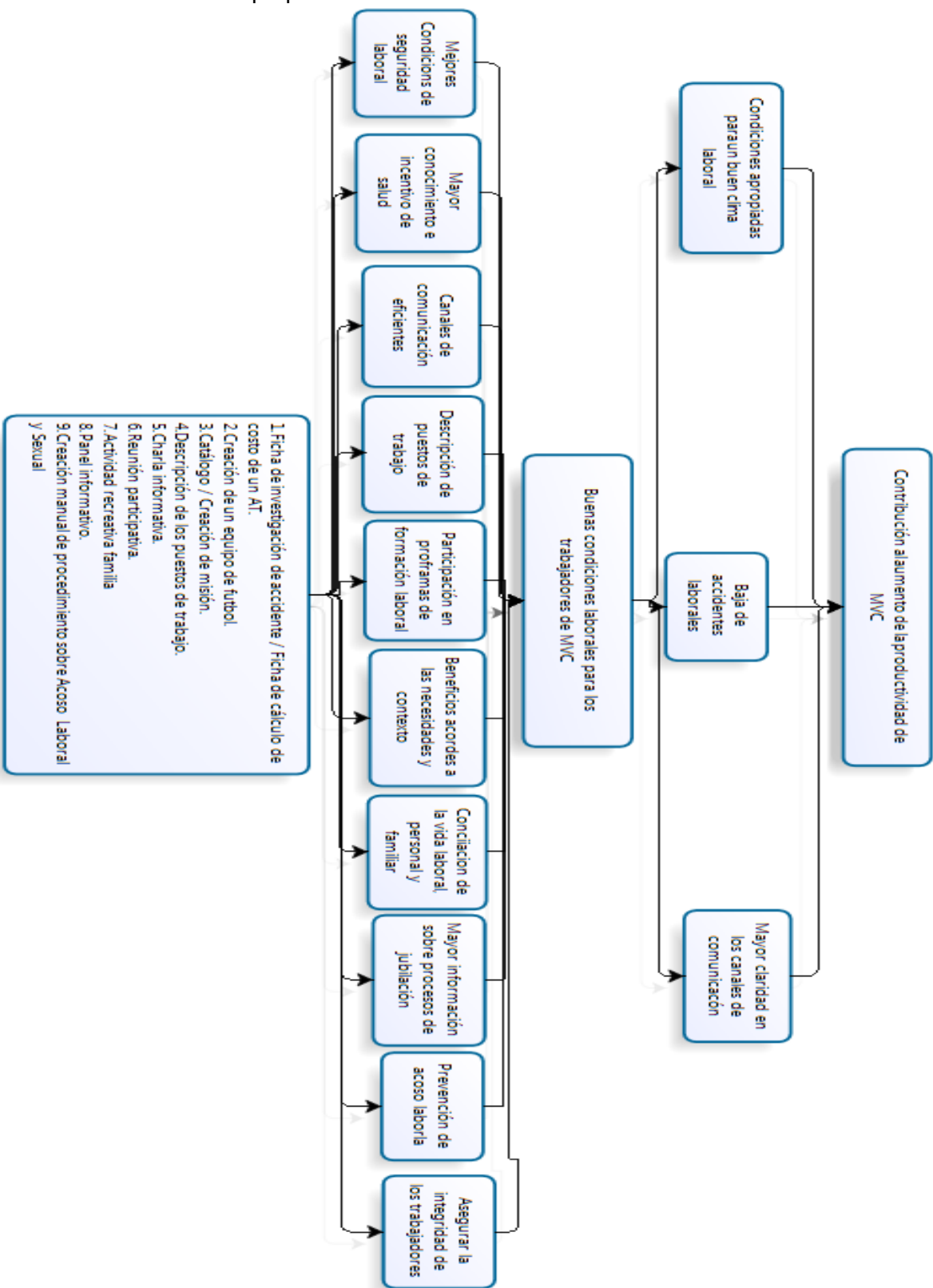
2.4 Estructura Analítica del Proyecto

El árbol de acción, esquematizado a continuación, muestra la planificación que seguirá el proyecto a lo largo de su aplicación.

El fin del proyecto busca *“contribuir al aumento de la productividad de MVC”*, es que el proyecto desea generar las condiciones adecuadas, para que los trabajadores logren mejorar su productividad, generando condiciones apropiadas para la generación de un buen clima laboral, disminuyendo los accidentes laborales y provocando mayor claridad en los canales de comunicación de la empresa.

El propósito se verá representado por las *“buenas condiciones laborales para los trabajadores de MVC”*, por lo que las actividades que especifica el árbol de acción, deben ser capaces de producir satisfactoriamente los componentes presentados. Estos componentes fueron el resultado de los estudios realizados por los investigadores, que intentan generarlas condiciones adecuadas.

.Fuente: elaboración propia



CAPITULO III: APLICACIÓN DEL PROYECTO

Introducción al capítulo

El presente capítulo tiene por objeto definir las diferentes actividades que darán forma al logro de los componentes necesarios para el propósito de la investigación, “Mejorar las condiciones laborales de los trabajadores a través de la implementación de una estrategia de RSE laboral”.

También se podrá apreciar en las etapas iniciales de la ejecución del proyecto como van apareciendo deficiencias, barreras que no permiten el avance hacia los componentes y como fueron evolucionando en el proceso de medición, evaluación, seguimiento y corrección de las actividades.

Luego de obtener los resultados de los primeros 6 meses de la puesta en marcha del proyecto, se observará si la implementación de las actividades planificadas va logrando producir los componentes definidos, comparando los indicadores esperados del proyecto versus los resultante en el periodo evaluado y midiendo también en qué grado fue logrado el propósito.

Finalmente se consideran las principales recomendaciones que puedan contribuir al mejoramiento del proyecto, sobre todo las referidas al proceso de implementación.

3. Implementación

3.1 Matriz de marco lógico

	Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Contribuir al aumento de la productividad de la empresa MVC.	2% de incremento en la productividad total de los trabajadores respecto al año anterior	Registro de la administración	Ambiente financiero, económico y social estable para la efectividad, tanto interna y externa para la organización.
Propósito	Mejores condiciones laborales a través de la implementación de una estrategia de RSE laboral.	Al finalizar el proyecto el 80% de los trabajadores aprueban el programa.	Registro del proyecto	Compromiso y participación activa de los trabajadores y gerencia, para integrar lo aplicado. Los trabajadores transmiten las ventajas proporcionadas por el proyecto.

Componentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar las condiciones de seguridad de los trabajadores. 2. Incentivar la actividad física. 3. Establecer canales de comunicación formales. 4. Trabajadores conocen las competencias y funciones asociadas a sus puestos de trabajo. 5. Mayor participación de programas de formación laboral. 6. Establecer los beneficios y las vías de acceso a ellos. 7. Conciliación de la vida laboral y personal del trabajador. 8. Generar instancias que proporcionen conocimientos sobre el proceso de jubilación. 9. Prevención de situaciones de acoso laboral y laboral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de un 10% de la tasa de accidentes laborales. 2. 80% Trabajadores participan de actividades deportivas. 3. 70% trabajadores comprenden el objetivo de la empresa. 4. 70% trabajadores que aprueban las competencias y funciones establecidas. 5. 50% de trabajadores que participan en algún programa de capacitación. 6. 70% trabajadores aprueban los benéficos acordados. 7. 80% de las familias participan en las actividades recreativas. 8. 40% de trabajadores informados sobre el proceso de jubilación. 9. 90% de trabajadores que comprenden los procedimientos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de la administración. 2. Lista de participación. 3. Registros del proyecto 4. Registros del proyecto 5. Registros de la administración 6. Registros del proyecto 7. Registros de la administración 8. Registros del proyecto 9. Registros del proyecto. 	<p>Compromiso de la comunidad laboral que facilita el cambio para la aceptación de la propuesta como una alternativa para mejorar las condiciones laborales.</p>
--------------------	---	---	---	--

Actividades	1. Ficha de investigación de accidente / Ficha de cálculo de costo de un AT.	1. \$ 400 2. \$ 50.000 3. \$ 400 4. \$ 1000 5. \$ 0 6. \$ 0	1. Boleta. 2. Boletas. 3. Boleta. 4. Boleta. 5. Documento Administrativo.	Participación activa de la gerencia y asistencia completa de los trabajadores en las actividades, Se dispone oportunamente los recursos requeridos para realizar las actividades programadas.
	2. Creación de un equipo de fútbol.	7. \$100.000 8. \$ 0 9. \$ 400	6. Documento Administrativo. 7. Boletas. 8. Documento Administrativo. 9. Boleta.	
	3. Creación de un catálogo / Creación de misión, visión, objetivos.			
	4. Análisis de los puestos de trabajo / Descripción de los puestos de trabajo.			
	5. Charla informativa.			
	6. Reunión participativa.			
	7. Actividad recreativa familiar.			
	8. Panel informativo.			
	9. Creación manual de procedimientos para el acoso sexual y laboral			

- Se adjuntan las fichas de ejecución de actividades en el anexo 8.
- Se adjunta cronograma de ejecución de las actividades en el anexo 10.
- Se adjunta presupuesto de actividades en el anexo 11.

3.2 Monitoreo y evaluación de la ejecución del proyecto

El plazo total para la ejecución del proyecto es un periodo de 2 años, por lo que se establecen 4 etapas de evaluación, desglosándose de la siguiente manera

Primera evaluación 3 meses: tiene por objeto identificar los logros, debilidades y falencias para su posterior corrección e identificación de medidas correctivas que permitan la eficiencia en la ejecución de las actividades.

Segunda evaluación 6 meses: mide el grado de avance y la efectividad de los componentes, comparando resultados esperados versus los resultados reales, de acuerdo a lo planificado y evaluando el grado de avance del propósito.

Tercera evaluación 12 meses: Se revisan los costos presupuestados y si las actividades fueron realizadas en los plazos establecidos, se planifican y revisan del mismo modo la implementación de las actividades para el nuevo periodo, descartando aquellas que no son necesarias volver a implementar y que deben ser redefinidas.

Cuarta evaluación 24 meses: última evaluación que se realiza a la finalización inmediata de la ejecución, evaluando los resultados inmediatos y el impacto final de la implementación del proyecto.

Para el desarrollo de la presente tesis, se realizan las dos primeras etapas evaluativas, considerando así la evaluación de las actividades, los componentes y en parte del propósito. Quedan pendientes las 2 últimas evaluaciones para la visualización global de los resultados finales, ya que por efectos de tiempo del desarrollo de la presente tesis no pudieron realizarse.

3.3 Evaluación intermedia

Primera evaluación

La primera evaluación tuvo por objeto la revisión de las actividades, para aplicar correcciones a las deficiencias que surgieron en el primer periodo de evaluación y fortalecer aquellas actividades que tuvieron una recepción positiva mayor a la esperada. La realización de este análisis fue clave para asegurar el logro de cada componente en la matriz.

1. Ficha de investigación de accidente / Ficha de cálculo de costo de un

AT: Esta actividad, fue creada para el logro del componente *Mejorar las condiciones de seguridad de los trabajadores*, hasta el momento de la primera evaluación no fue posible detectar alguna deficiencia o fortaleza, ya que a la fecha no existían nuevos registros de algún accidente, por lo que solo se procedió a

consultar a la administración respecto al surgimiento de dudas sobre el llenado de la ficha de investigación o el cálculo del costo de un AT.

2. Creación de un equipo de fútbol: para la producción del componente *“Incentivar la actividad física”*, se propuso la creación de un mini club deportivo que permitiera en un principio la participación de todos los trabajadores, así poder incluir un amplio rango desde los 18 hasta los 50 años. Esta actividad fue una de las que contó con la mayor aprobación de parte de la comunidad laboral por lo que la única modificación que se hizo, fue la de incorporar a los hijos de los funcionarios ampliando el rango desde los 12 años.

3. Creación de un catálogo /Creación de misión, visión, objetivos: esta actividad que se relaciona al componente *“establecer canales de comunicación formales”* surgió de la inexistencia de una Misión, Visión y Objetivos en la pequeña empresa, por lo que para efectos de establecer primeramente una conexión e identificación entre los trabajadores y la empresa se propuso la asesoría para la creación de estos puntos básicos. La actividad queda abierta a modificaciones o a la implementación de otra actividad que pueda potenciar más aun el logro del componente asociado.

4. Análisis y Descripción de los puestos de trabajo: se liga esta actividad a la producción del componente *Definición de competencias y funciones asociadas al puesto de trabajo*, por lo que para la primera evaluación se realiza una lectura en conjunto con el administrador y los trabajadores, por si debe realizarse alguna

modificación o si quedan dudas respecto a algún punto. Entre las que surgieron estaban las relacionadas al tratamiento de los reemplazos, que en primera instancia no se consideró y para lo cual se incorporó el diagrama de reemplazos. También se propone plasmar la actividad en un manual con difusión a todos los participantes.

5. Charla informativa sobre la capacitación en la pequeña empresa: esta actividad surge debido a la necesidad del componente, *Participación de los trabajadores en programas de formación laboral*, ya que si bien existía un par de casos anteriores de participación en un programa de capacitación, no había un incentivo de parte de la dirección para formar parte de esta iniciativa. Por lo que el énfasis de esta actividad radica en fomentar la participación de los trabajadores a través de la facilitación de tiempo y recursos.

6. Reunión participativa: con objeto de establecer una política de beneficios que se mantenga en el tiempo y que otorgue como resultado el componente de *Definición de los beneficios y las vías de acceso a ellos*, se procede a planificar la reunión esperando contar con la participación del 100% de los trabajadores para que así todos puedan aprobar la proposición en conjunto. Se modifica la asistencia de carácter voluntaria a obligatoria.

7. Actividad recreativa familiar: se proponen dos actividades para el componente *Conciliación entre la vida laboral y personal del trabajador*, donde resultaron aprobadas ambas actividades, por lo que se planifica la primera

actividad para el mes de septiembre aprovechando la festividad de fiestas patrias. La evaluación queda pendiente para la segunda etapa.

8. Panel informativo: se procede a realizar una recopilación de información respecto a todo lo relacionado al tema previsional de cada trabajador. Luego se confecciona y selecciona la información que se exhibirá en el panel y se instala en la sección casino para asegurar la lectura de todos los trabajadores. Esta actividad tiene por objeto el logro del componente *Trabajadores informados sobre el proceso de jubilación*, para la primera evaluación se agregan otro tipo de información relativo a temas de interés de los trabajadores para fomentar la lectura de información en el panel.

9. Creación manual de procedimientos para la prevención de las situaciones de acoso sexual y laboral: Esta actividad en un principio consideró 2 actividades para el logro del componente *Prevención del acoso sexual y laboral entre los trabajadores*, decidiendo finalmente complementar ambas actividades en la creación de un solo manual que incorporara ambos temas que se relacionaban en muchos aspectos entre sí.

Segunda etapa de evaluación

Se realiza la segunda evaluación fecha 1° de Noviembre del 2012 la que tiene por objetivo medir el grado de avance de la producción de los componentes y el propósito.

A continuación se presenta el siguiente cuadro resumen, que expone el grado de avance en componentes y posterior análisis explicativo.

Nivel	Resumen	Indicador Meta	Resultados parciales 6 meses	
			Meta	Real
Componentes	1. Mejora en las condiciones de seguridad de los trabajadores.	1. Disminución de un 10% de la tasa de accidentes laborales.	10 %	10%
	2. Incentivar la actividad física.	2. 80% Trabajadores participan de actividades deportivas.	80%	90%
	3. Establecer canales de comunicación formales.	3. 70% trabajadores comprenden el objetivo de la empresa.	70%	60%
	4. Definición de competencias y funciones asociadas al puesto de trabajo.	4. 70% trabajadores que aprueban las competencias y funciones establecidas.	70%	60%
	5. Participación de los trabajadores en programas de formación laboral.	5. 50% de trabajadores que participan en algún programa de capacitación.	50%	30%
	6. Definición de los beneficios y las vías de acceso a ellos.	6. 70% trabajadores aprueban los benéficos acordados.	70%	90%

	7. Conciliación entre la vida laboral y personal del trabajador.	7. 80% de las familias participan en las actividades recreativas.	80%	100%
	8. Trabajadores informados sobre el proceso de jubilación.	8. 40% de trabajadores informados sobre el proceso de jubilación.	60%	50%
	9. Prevención del acoso laboral y sexual entre los trabajadores.	9. 90% de trabajadores que comprenden los procedimientos.	90%	90%

Resumen explicativo evaluación de los componentes y propósito.

1. Mejora en las condiciones de seguridad de los trabajadores: Desde el inicio del proyecto se produjo 1 sólo accidente en el periodo de los 6 meses, dicho suceso se registró según las indicaciones de la actividad, aplicándose posteriores medidas correctivas para evitar su reincidencia. El componente tuvo un 10% efectividad por lo que se cumplió con lo esperado.

2. Incentivar la actividad física: el desarrollo de esta actividad fue una de las más exitosas entre las demás, ya que se contó con la participación no solo de los trabajadores, sino que además se contó con la asistencia del administrador, los hijos y señoras de los mismos trabajadores; donde además se incluyeron actividades para recaudar fondos y así autofinanciar los costos de esta actividad.

Para el periodo de 6 meses se realizaron 18 partidos con un promedio de asistencia del 90%. El indicador meta del componente es de un 80%, por lo que supera el resultado esperado.

3. **Establecer canales de comunicación formales:** Luego de ejecutada la actividad el día 26 de agosto, el administrador procedió a la impresión de los catálogos donde se presentó a toda la comunidad laboral la misión, visión y objetivos de la empresa. Al cabo de 3 meses la encuesta realizada muestra el grado de reconocimiento y apreciación positiva frente a la actividad, obteniendo como resultados un 60% de aprobación.

4. **Definición de competencias y funciones asociadas al puesto de trabajo:** en el mes de octubre se realizó la reunión donde fueron expuestas en detalle cada una de las especificaciones, responsabilidades y reemplazos de los cargos, siendo entregado a cada funcionario un manual descriptivo. Este componente fue uno de los más lentos en concretarse, esto por la poca participación presentada ante la actividad, atribuible al carácter voluntario de esta, por lo que solo contó con la cantidad mínima exigida de participación y un porcentaje de aprobación del 60% de los asistentes.

5. **Participación de los trabajadores en programas de formación laboral:** es otro de los componentes cuyo resultado esperado fue mayor al real, ya que si bien hubo un aumento de participación (10%) en estos programas, no hubo motivación de parte de los demás trabajadores, que asociaron la iniciativa como

una “pérdida de tiempo” y manifestaron temor frente algún descuento en su remuneración, aun cuando se aclaró las facilidades para su participación. El componente es menor al esperado con un 30%.

6. Definición de los beneficios y las vías de acceso a ellos: con fecha 10 de julio se realizó la reunión participativa donde los trabajadores propusieron a la administración cuales podrían ser los beneficios más acordes a sus necesidades, en consideración la dirección aprobó los beneficios más viables desde el contexto económico actual de la empresa. Al 1 de noviembre del 2012 se realizó la segunda encuesta de satisfacción respecto a los beneficios, obteniendo como resultado un 90% de aprobación, por lo que el componente es altamente esperado.

7. Conciliación entre la vida laboral y personal del trabajador: luego de programada las 2 actividades para este componente, se ejecutó la primera actividad en el mes de Septiembre, donde se realizó un asado de fiestas patrias que al ser evaluada por la comunidad laboral obtuvo una aprobación del 100 % contando además con el 100% de participación de los trabajadores y sus familias. La segunda actividad queda pendiente para el mes de Diciembre donde se realizará una “Fiesta Navideña Familiar” cuya evaluación quedara pendiente para la tercera etapa.

8. Trabajadores informados sobre el proceso de jubilación: luego de la implementación del boletín informativo, este fue puesto en el panel ubicado en la

entrada del casino, incluyendo todo lo relacionado a previsión y jubilación, precisando procesos y conceptos como fondos de pensión, seguro de cesantía, ahorro voluntario. Como se comentó en la primera evaluación, esta actividad no tuvo mayor éxito, debido al desinterés general de parte de los trabajadores por los temas expuestos. Los mismos trabajadores proponen posteriormente agregar otro tipo de información como cumpleaños, eventos benéficos, servicios de utilidad pública y dejando un espacio para el ítem de previsión, por lo que si bien no se logró el componente, en la segunda evaluación el 50% afirmó conocer los temas atingentes a su jubilación y previsión.

9. Prevención del acoso laboral y sexual entre los trabajadores: para este ítem se realiza actividad con objeto de evitar las situaciones de acoso laboral y/o sexual. Luego de la difusión del “Manual de procedimiento interno frente a denuncias de acoso laboral y/o sexual”, los trabajadores evaluaron de manera positiva esta iniciativa con un porcentaje de aprobación y conocimiento del proceso de un 90%.

Evaluación del propósito

A los 6 meses de implementadas las actividades según lo planificado, se realiza una pequeña reunión donde se les preguntó a cada uno de los trabajadores, incluyendo al administrador, las apreciaciones finales sobre todas las actividades que fueron implementadas y cuáles son sus reflexiones sobre el proyecto en

general, destacándose la aprobación positiva de 9 trabajadores además de la aprobación del administrador.

3.4 Recomendaciones

Para la correcta implementación de las actividades y que estas aseguren el éxito en el logro de los componentes, es necesario:

Mantener un registro sobre la participación de los trabajadores mediante la asistencia obligada en las actividades, ya que las que se realizaron con carácter de voluntarias contó con la cantidad mínima de participantes, no logrando los resultados esperados para aquellos componentes.

Si bien existen actividades que deben ser reprogramadas por factores externos a quienes ejecutan el proyecto, no se recomienda postergar su ejecución en un plazo mayor a una semana de la estipulada, ya que las actividades generan cierta expectativa en los trabajadores al romper con la monotonía de la jornada laboral más aun para las actividades de carácter interactivo y familiar.

Las actividades a implementar para el segundo año de operación deben ser revisadas y reestructuradas de acuerdo a las falencias detectadas durante el primer año, se deben evaluar cuales resultan innecesarias de volver a implementar y si existen otras actividades que puedan aumentar el logro del componente.

El presupuesto de los gastos del proyecto se debe realizar de manera realista y rigurosa, con el fin de evitar cualquier gasto no presupuestado en el proyecto, ya que al presentar un aumento sobre los costos, el administrador se muestra reacio a la implementación de las actividades que prosiguen, puesto que atenta sobre uno de los objetivos específicos del proyecto de evitar actividades que impliquen altos costos.

CONCLUSIONES

- **Barreras del cambio**

Uno de los grandes desafíos para las empresas que aplican RSI, es la manera de cómo se enfrenta la resistencia y adaptación al cambio que se genera en los trabajadores y para la organización en general. Esto se ve reflejado sobre todo en el comienzo de proyecto, ya sea por la poca participación en las actividades y/o la desmotivación general por parte de los trabajadores para creer en un cambio real que se enfocara y tomara en cuenta sus principales problemáticas, aun cuando esto significase un costo para el dueño de la pequeña empresa y un beneficio directo para ellos.

Otra de las grandes barreras que surgen al principio es la falsa creencia de la RSI como un asunto solo de importancia a nivel de las grandes empresas, esto por la asociación por parte de los dueños a un alto costo económico, atribuyéndolo más bien a un gasto y no como una inversión a largo plazo que genere mayores beneficios económicos a futuro y la adopción de un nuevo enfoque estratégico para la organización.

- **Importancia del cambio**

Actualmente los canales de telecomunicaciones permiten el acceso a una mayor información de cualquier potencial postulante a una organización. Por lo que muchos trabajadores tienen cierta conciencia acerca de cuáles son las prácticas

mínimas legales con las que debe contar una empresa en materia de RSI laboral y como estas contribuyen a mejorar el desempeño de los trabajadores en general. Es por esto que hoy por hoy las empresas modernas están redefiniendo sus objetivos estratégicos diseñando planes de acción que originan cambios tecnológicos, financieros y de mercado que de alguna u otra forma terminan afectando a los recursos humanos de la organización.

- **Importancia de la investigación**

Si bien hoy en día existe un reconocimiento de la importancia de la RSI, aún existen algunas dificultades que impiden su implementación en la pequeña empresa, ya que no existe voluntad por parte de las empresas para promover la RSI y ni la capacidad efectiva de llevarla a cabo.

Aun cuando existen muchas iniciativas al respecto, la implementación de las prácticas de RSI laboral se ve impedida ya sea por la escasez de recursos financieros y/o el desconocimiento de los beneficios que se pueden obtener en el mediano y largo plazo. Estas dos problemáticas desfavorecen el uso de la RSI en las pequeñas empresas por las limitaciones mencionadas y la poca existencia de actividades que la promuevan.

La investigación de la presente tesis permitió que a través de la aplicación de un modelo de marco lógico y la ejecución de actividades de bajo costo, fuese posible implementar y evaluar de manera efectiva la RSI laboral, provocando cambios internos estructurales a beneficio de los trabajadores y la organización.

Cabe destacar que la productividad no ha sufrido cambios notorios, ya que a corto plazo, este tipo de beneficio es difícil de conseguir, pues las actividades y componentes que forman el proyecto, apelan al un cambio cultural tanto en los trabajadores como en los directivos. Muy por el contrario, las condiciones laborales han sufrido cambios notorios, lo que puede ser percibido a simple vista de manera física y conductual, encontrándose con trabajadores más motivados y con mejores relaciones entre sí.

De manera que, si bien, no fue posible contribuir al aumento de la productividad por el momento, si se instauro una cultura de responsabilidad social empresarial interna, priorizando al capital humano como eje central de la compañía.

Como ya se ha mencionado, la RSE no es una conducta estática, debe ser permanente y continua, por lo que no se descarta una contribución a la productividad, pero sin duda, será a largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

1. Social Accountability Internacional. (2008) “SA 8000*Responsabilidad Social 8000*”. SAI, New York. (2012, Agosto 2)
2. Ortegón, Edgar; Pacheco, Juan Francisco y Prieto, Adriana (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile. CEPAL. (2012 Julio 2)
3. Fernández García, Ricardo: “*La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*”. Madrid:Editorial Club Universitario.(2012, Agosto 3)
4. Chile. Ministerio del trabajo y previsión social. Subsecretaria del Trabajo. “*Código del Trabajo*”, Santiago: Subsecretaria del Trabajo.
5. Chile. Ministerio del trabajo y previsión; Subsecretaria de previsión social. (2011) Ley N° 16.744 Nueva ley de accidentes del trabajo. Santiago: Subsecretaria de previsión social.

6. Chile. Ministerio del trabajo y previsión social. Subsecretaria del Trabajo. (2005) “Ley 20.005, Tipifica y sanciona el acoso sexual”, Santiago: Subsecretaria del Trabajo.

7. Dr. Fernández García, Ricardo (2010). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. [En línea]. Editorial Club Universo. Disponible en:
<http://books.google.cl/books?id=7MqsYPRYIJsC&printsec=frontcover&dq=productividad&hl=es&sa=X&ei=q_yjUJmkApGo0AGNg4G4BQ&ved=0CD4Q6AEwBQ#v=onepage&q=productividad&f=false> (2012, Septiembre 5)

8. Fernández García, Ricardo (2009). Responsabilidad Social Corporativa. [En línea]. Editorial Club Universo. Disponible en:
<<http://books.google.cl/books?id=295vqLhaTioC&pg=PA253&dq=beneficios+de+la+RSE&hl=es&sa=X&ei=HqOiUNuTNcW70AGJrYGgCw&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=beneficios%20de%20la%20RSE&f=false>> (13, Junio 12)

9. Urcelay, Jaime (2006). La Responsabilidad Social de la Empresa en la gestión de las Pymes. [En línea] Fundación EOI. Disponible en :
<<http://books.google.cl/books?id=xPUHVSXKDeAC&pg=PA189&dq=responsabilidad+social+empresarial+para+pyme&hl=es&sa=X&ei=IZuJUPqEO4f5>>

0gH7q4HwCA&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=responsabilidad%20social%20empresarial%20para%20pyme&f=true> [2012, Julio 20]

10. Palomo María Teresa (2008). El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid. [En línea].

Disponible en:

http://books.google.cl/books?id=OrlgUe9FliAC&pg=PA193&dq=proceso+de+reclutamiento+RSE&hl=es&sa=X&ei=jITMUOOyEY_U9ASPToDYCQ&ved=0CEUQ6AEwAg#v=onepage&q=proceso%20de%20reclutamiento%20RSE&f=false (2012, Julio 25)

11. Alarcón Cecilia y Stumpo Giovanni (2000). Pequeñas y medianas empresas en Chile. [En línea]. CEPAL. Disponible en: <

<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/4888/lcl1368e.pdf>>(2012, Agosto 3)

12. Fundación PROhumana, PROhumana. [En línea]. Disponible en:

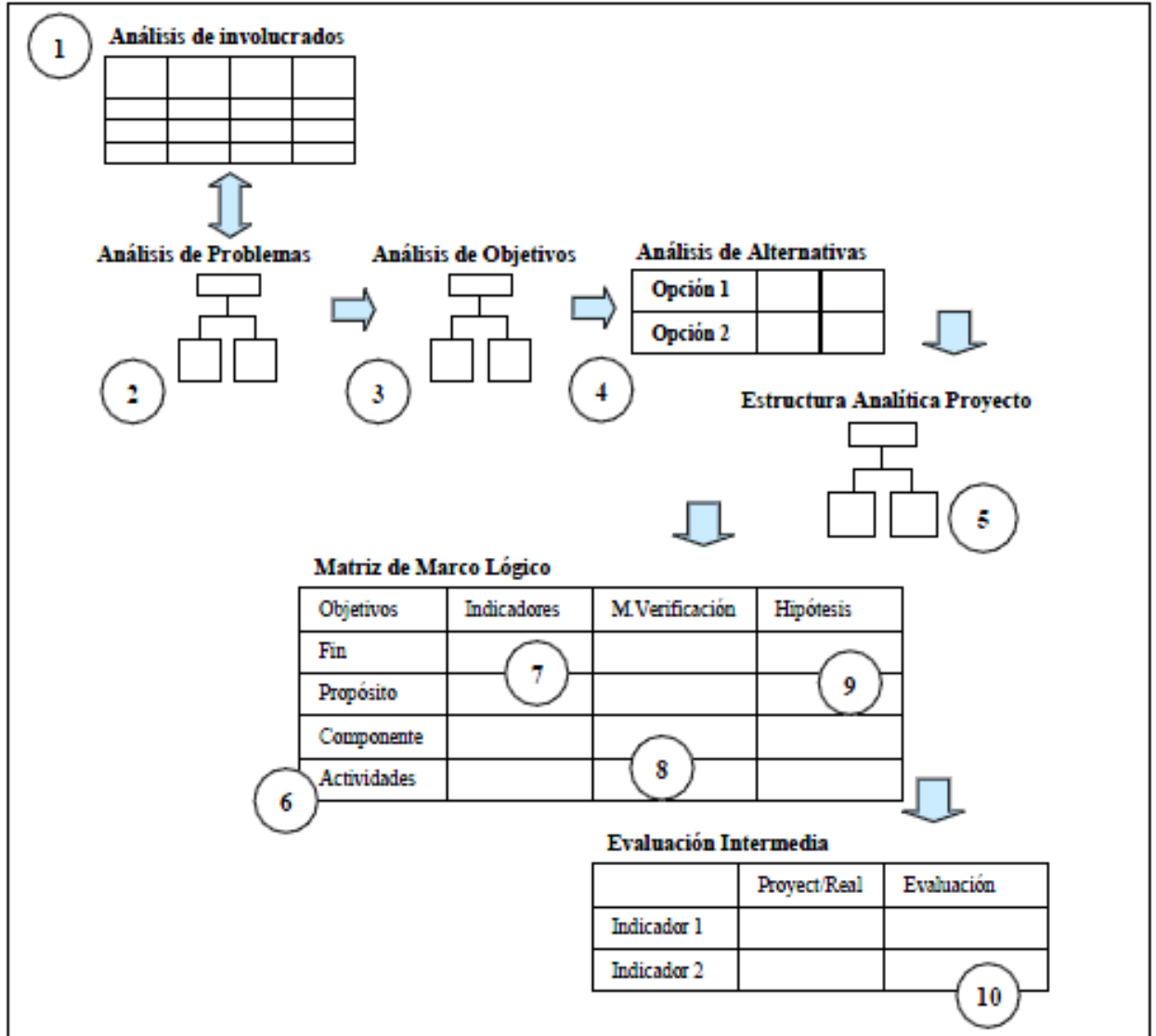
<http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=60/>(2012, Junio 30).

13. Forum Empresa, Forum. [En línea]. Disponible en:
http://www.empresa.org/sitio-2009/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=56 (2012, Julio 18).
14. COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). Libro Verde. [En línea], Disponible en:
<http://ec.europa.eu/research/horizon2020/pdf/com_2011_0048_csf_green_paper_es.pdf> (2012, Julio 20)
15. Organización Iberoamericana de Seguridad Social (2010), Gestión de la seguridad y Salud laboral en la PYMES. [En línea]. Disponible en: <
http://www.oiss.org/atprlja/IMG/pdf/Manual_Gestion_PRL_-_PYMES.pdf >
(2012, julio 25)
16. Wayne Mondy, R. & M. Noe, Rober (2005). Administración De Recursos Humanos. [En línea]. Pearson Prentice Hall. Disponible en:
<<http://books.google.cl/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA385&dq=politica+de+salud+fisica+de+los+empleados+en+la+empresa&hl=es&sa=X&ei=23zKUOHXJfO90QGPo4GYCA&ved=0CDYQuwUwAA#v=onepage&q&f=false>>
> (2012, Julio 25)

17. Fundación ProHumana. (2006) *“Manual de RSE para pymes”*. [En línea]. Santiago. Disponible en: <
www.prohumana.cl/documentos/Guia_RSE_NUEVA.pdf> (2012, Julio 25)
18. SOFOFA (2012). *Clasificación PYME*. [En línea]. Disponible en:
<<http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>> (2012, Agosto 3)
19. Municipalidad de Valparaíso. (2012) *Reconstrucción Cómo Vamos*. [En línea] Cooperativa Territorio Sur. Disponible en: <
<http://www.nuestrovalparaiso.cl/wp-content/uploads/2012/07/8.desarrollo.pdf> >

ANEXOS

Anexo 1: Estructura Metodología de Marco Lógico.



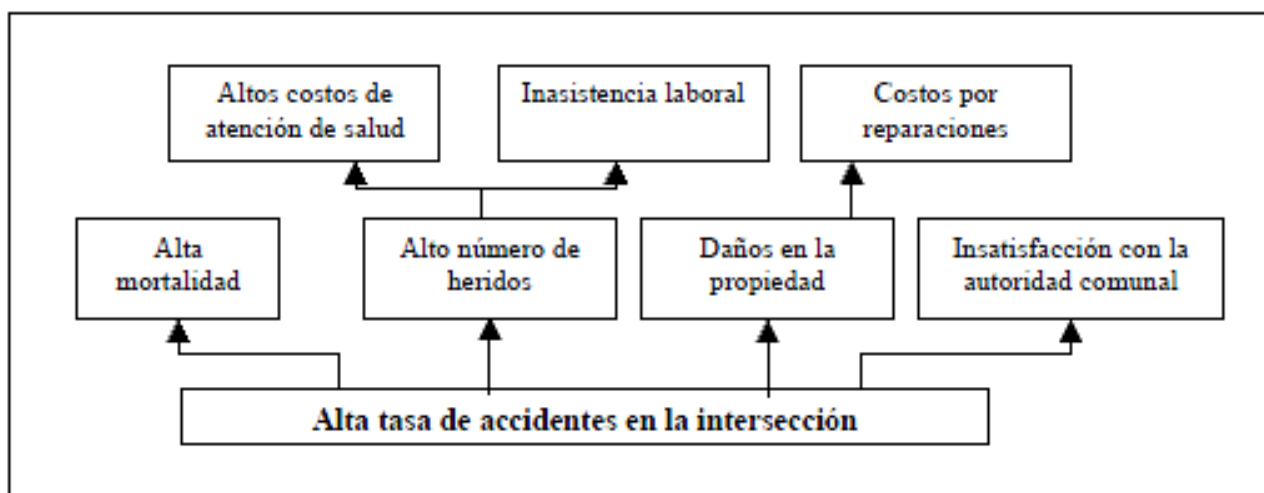
Anexo 2: Estructura Matriz Marco Lógico.

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

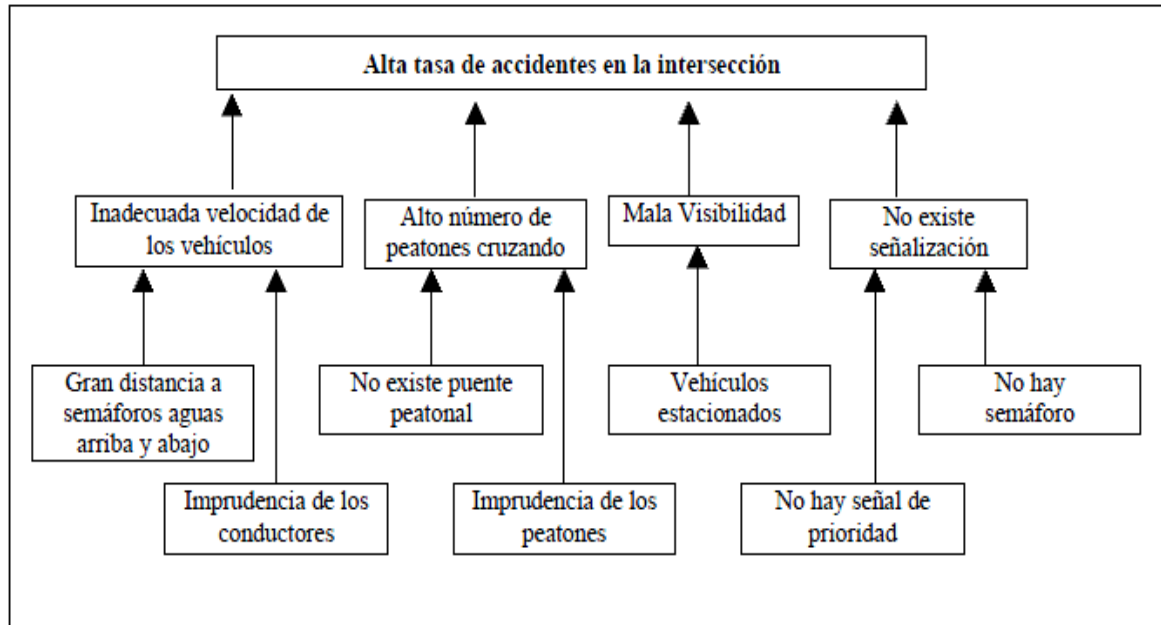
Anexo 3:

Árbol de Efectos.



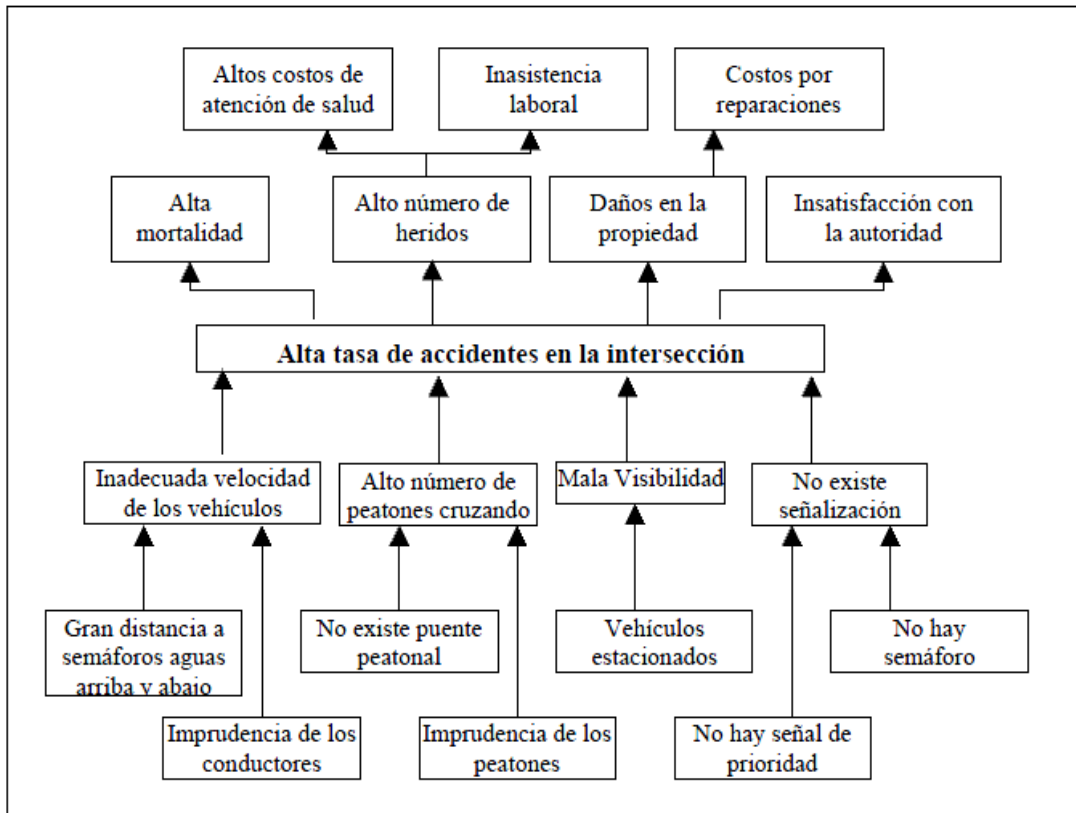
Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

Árbol de Causas.




Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

Árbol de Problemas.



Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

Anexo 4:Lógica Vertical

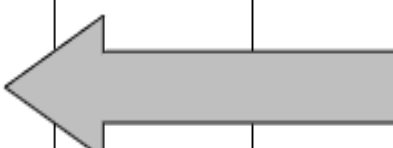


Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

Anexo 5:

Lógica Horizontal

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

Anexo 6: Encuesta

Instrucciones:

Responda de **1** a **5** de acuerdo a si la afirmación se cumple de manera Insuficiente (**I**), Malo (**M**), Regular (**R**), Bueno (**B**), Excelente (**E**). Si no se aplica marque **0**.

Matriz de Diagnóstico RSI	NA	I	M	R	B	E	
	0	1	2	3	4	5	%
¿Cómo juzgaría su conocimiento frente a los riesgos asociados a accidentes en su puesto de trabajo?							
En caso de presenciar un accidente en mí puesto de trabajo, ¿qué tan instruido me siento para afrontarlo?							
¿Cómo catalogaría la información que poseo frente a procesos de jubilación y capacitación?							
He sido parte de programas de difusión, capacitación y formación laboral, en función de las tareas asociadas a mi puesto de trabajo.							
Tengo realmente claro los objetivos de la empresa y lo que esta espera de mí.							

¿Qué tan conforme me encuentro con los beneficios que entrega la empresa?							
¿Cómo calificaría la comunicación con mi jefe?							
He participado en actividades implementadas por mi empresa, orientadas a la promoción de formas de vida saludable, como por ejemplo: formas de alimentación saludable, actividad física.							
¿Cómo calificaría la preocupación de la empresa conforme a su salud?							
A su parecer, ¿qué relación representa su productividad en relación a su remuneración?							
¿Cómo catalogarían las condiciones de mi lugar de trabajo?							
¿Cómo relacionaría el clima laboral existente en MVC?							
Existe algún tipo de procedimiento e información que entregue la empresa sobre acoso sexual y ¿cómo lo							

calificaría?								
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Anexo 7: Resultados y tabulación de la Encuesta

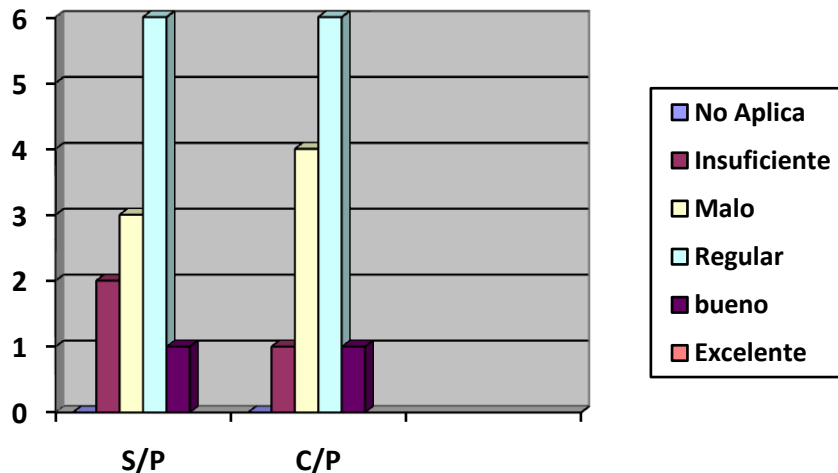
- **Descripción de la encuesta.**

La encuesta está conformada por 12 preguntas asociadas a los componentes de la matriz marco lógico del proyecto. El universo encuestado fue el total de trabajadores de MVC, incluyendo el jardinero. La encuesta reserva la identidad del trabajador, con la finalidad de no inducir la respuesta por temor a ser identificados.

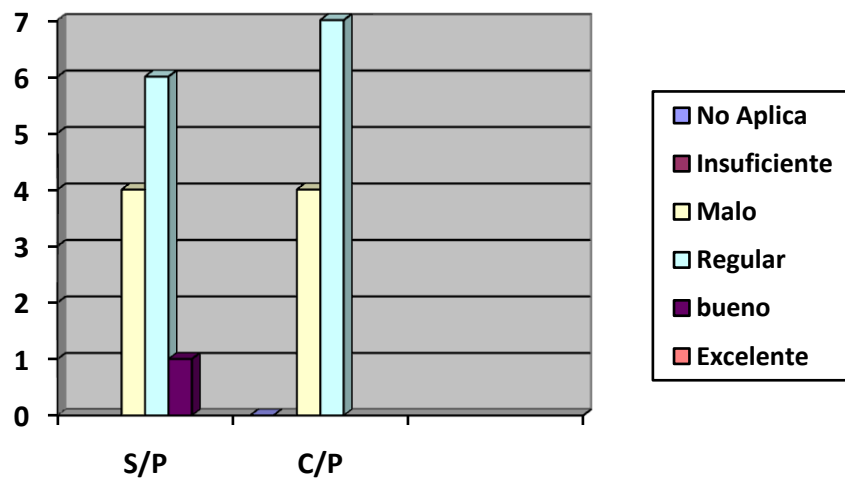
La encuesta fue aplicada en diferentes fechas, la primera en Mayo del 2012 y la segunda una vez ejecutadas las actividades del proyecto, con fecha Diciembre 2012.

A continuación de expresan gráficamente los datos obtenidos:

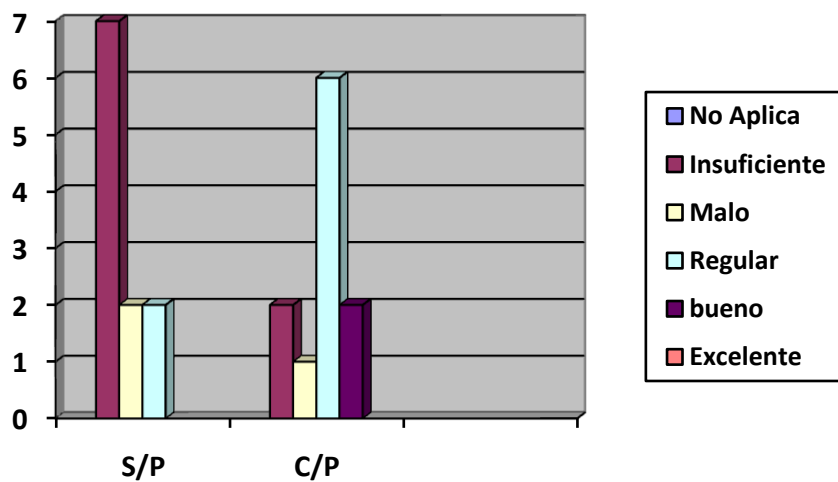
1. ¿Cómo juzgaría su conocimiento frente a los riesgos asociados a accidentes en su puesto de trabajo?



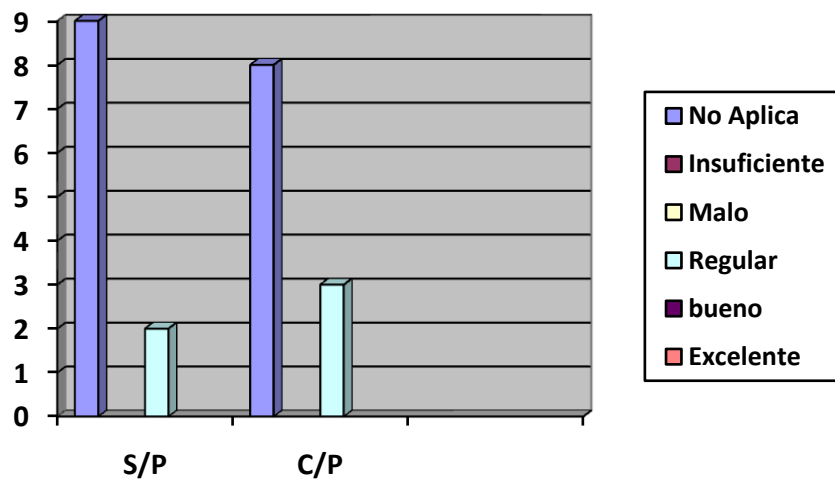
2. En caso de presenciar un accidente en mí puesto de trabajo, ¿qué tan instruido me siento para afrontarlo?



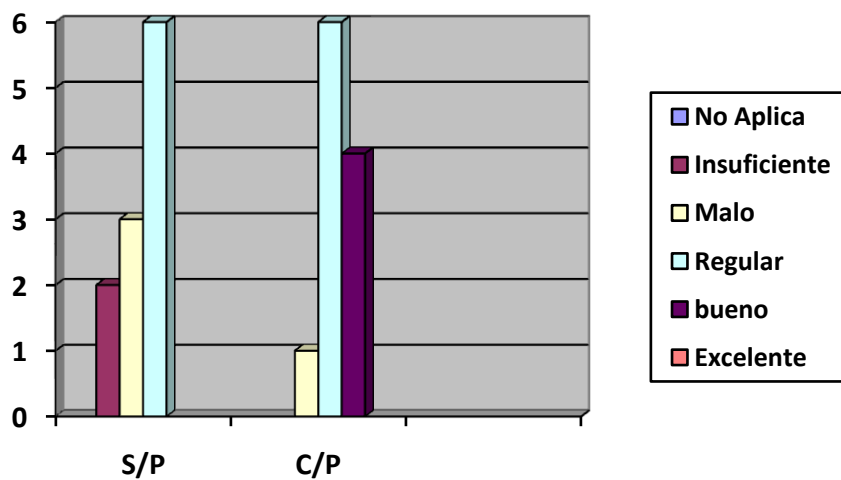
3. ¿Cómo catalogaría la información que poseo frente a procesos de jubilación y capacitación?



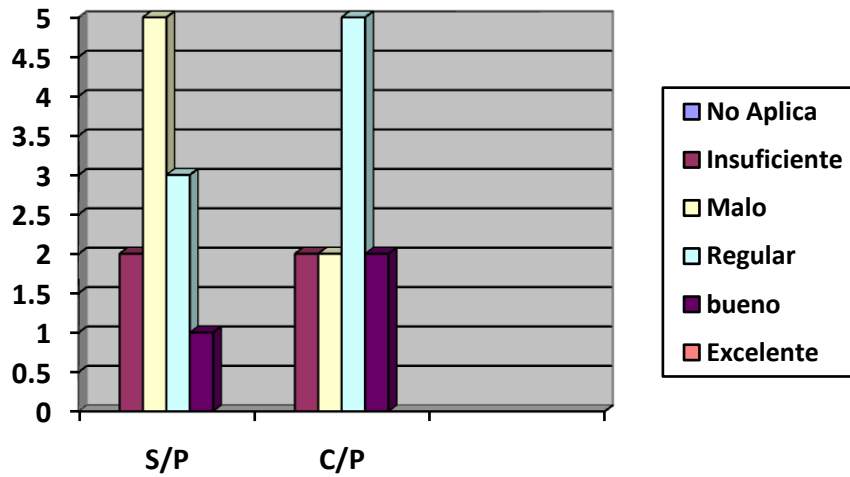
4. He sido parte de programas de difusión, capacitación y formación laboral, en función de las tareas asociadas a mi puesto de trabajo.



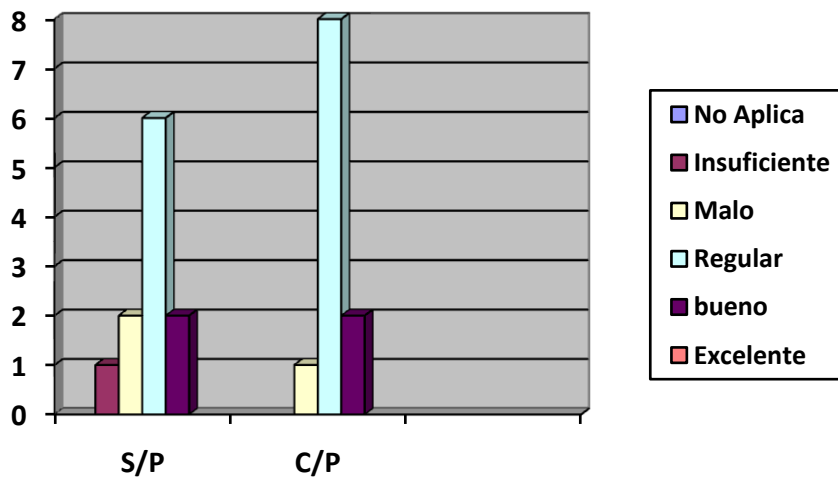
5. Tengo realmente claro los objetivos de la empresa y lo que esta espera de mí.



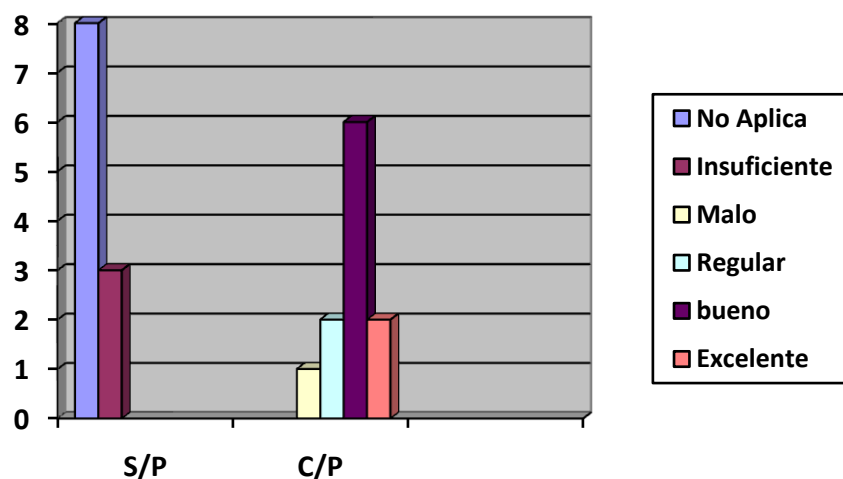
6. ¿Qué tan conforme me encuentro con los beneficios que entrega la empresa?



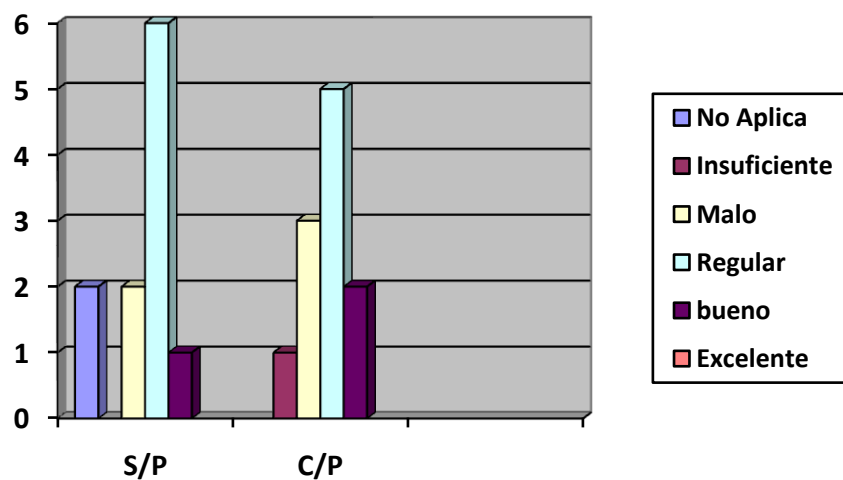
7. ¿Cómo calificaría la comunicación con mi jefe?



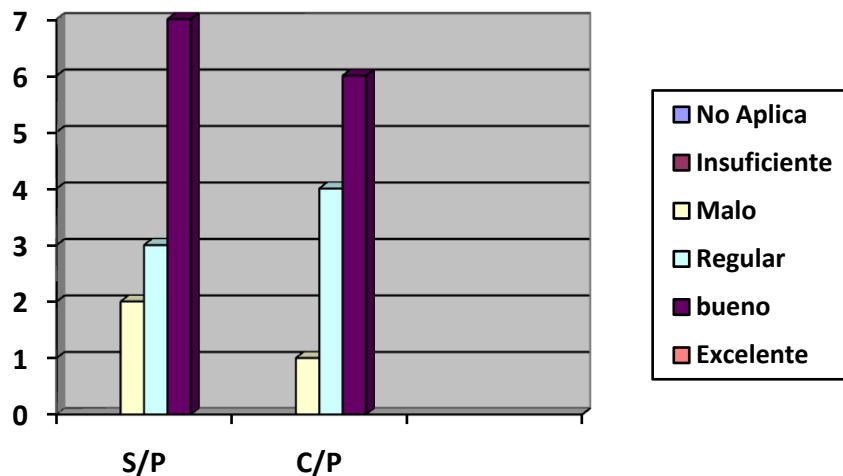
8. He participado en actividades implementadas por mi empresa, orientadas a la promoción de formas de vida saludable, como por ejemplo: formas de alimentación saludable, actividad física.



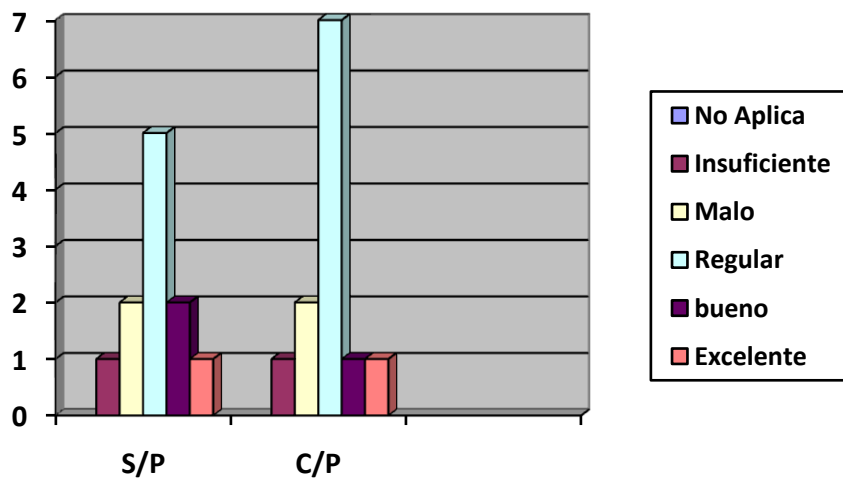
9. ¿Cómo calificaría la preocupación de la empresa conforme a su salud?



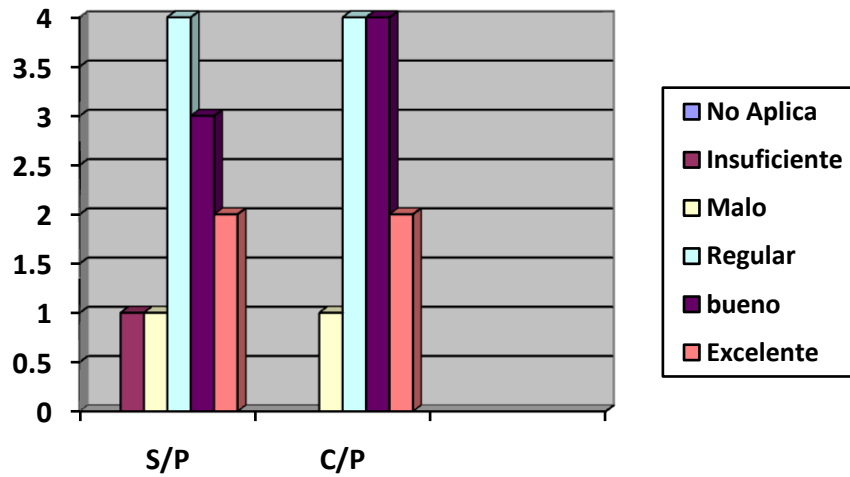
10. A su parecer, ¿qué relación representa su productividad en relación a su remuneración?



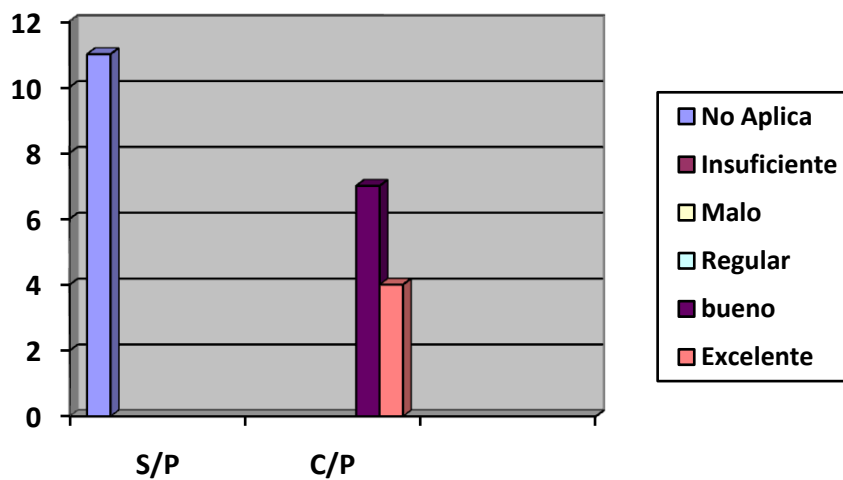
11. ¿Cómo catalogarían las condiciones de mi lugar de trabajo?



12. ¿Cómo relacionaría el clima laboral existente en MVC?



13. Existe algún tipo de procedimiento e información que entregue la empresa sobre acoso sexual y ¿cómo lo calificaría?



Anexo 8: Actividades

FICHA DE ACTIVIDAD 1	
Nombre de la Actividad	Ficha de investigación de accidente / Ficha de cálculo de costo de un AT
Objetivos de la Actividad	
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar las causas de origen de los accidentes asociados con el desarrollo y función de las tareas, de qué forma se puedan proponer medidas preventivas y/o correctivas para eliminarlas, así evitar que se produzcan nuevamente. • Mantener un registro de todos los accidentes que puedan presentar o no ausentismo laboral, así como también aquellos cuasiaccidentes que potencialmente puedan dar origen a accidentes mayores, con objeto de que a largo plazo los datos recopilados nos entreguen una visión en conjunto de la ocurrencia y características de los incidentes. • Cuantificar el costo económico asociado al accidente. 	
Lugar	Departamento de Producción
Duración	Indefinido
Nº de Participantes	9 Trabajadores
Materiales	Ficha Técnica Ficha de Cálculo de costo de AT
Descripción	<p>Las fichas deben ser llenada por el jefe, en compañía del trabajador afectado y algún testigo de lo sucedido, con el objeto de que los datos proporcionados sean lo más exacto posible.</p> <p>Todos los accidentes, con baja o sin baja laboral, así como incidentes, deberán quedar registrados.</p> <p>La ficha debe ser archivada en formato digital con copia al administrador del seguro asociado.</p>
Evaluación de los	- Primera evaluación a los 6 meses

Objetivos de la Actividad	- Evaluaciones posteriores cada 12 meses
Encargado de actividad	Jefe de producción
Énfasis del Área	Medidas de control de ocurrencia de los accidentes y su costo asociado

Ficha de Investigación de Accidente		Fecha:
EMPRESA:		
SECCIÓN:		
SECCIÓN:	Hora:	Turno:
DATOS PERSONALES DEL ACCIDENTADO		
Nombre: Categoría profesional: Ocupación: Antigüedad en el puesto de trabajo: Antigüedad en la empresa:		
DESCRIPCIÓN DEL ACCIDENTE		
Descripción breve y clara del trabajo que realizaba		
Descripción breve y clara de la forma en la que sucedió el accidente		
CONSECUENCIAS		
Parte lesionada:	Grado de lesión:	
Descripción de la lesión:	Leve <input type="checkbox"/> Grave <input type="checkbox"/> Muy grave <input type="checkbox"/> Fallecimiento <input type="checkbox"/>	
Forma de producirse el accidente:	Probabilidad de repetición:	
Objeto o equipo que causó la lesión:	Frecuente <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/> Raro <input type="checkbox"/>	
ANÁLISIS DEL ACCIDENTE		
¿Qué actos o condiciones inseguras motivaron el accidente?		
¿Cuáles son las razones para que se produzcan estos actos y/o condiciones?		
MEDIDAS PREVENTIVAS		
¿Qué medidas preventivas se adoptarán para evitar la repetición del accidente?.		
Analizado por :		Fecha:

Gestión de la Seguridad y Salud laboral en las PYMES

Ficha de Cálculo de Costes de un AT		Fecha:
EMPRESA:		
Nombre del trabajador:		
Fecha del accidente:	Días de baja:	

Coste de Personal		
Horas perdidas por el Accidentado el día del accidente:	Horas: <input type="text"/>	Coste Horario: <input type="text"/>
Horas perdidas por los compañeros el día del accidente:	Horas: <input type="text"/>	Coste Horario: <input type="text"/>
Horas perdidas Mandos, Técnicos de Prevención después del accidente:	Horas: <input type="text"/>	Coste Horario: <input type="text"/>
Mejoras voluntarias a la prestación por IT	Días: <input type="text"/>	Importe diario: <input type="text"/>
Cotización a la Seguridad Social por parte de la empresa	Días: <input type="text"/>	Importe diario: <input type="text"/>

Costes de Daños Materiales		
Edificios e instalaciones:		
Reparación por Servicio Interno:	Horas: <input type="text"/>	Coste Horario: <input type="text"/>
		Materiales: <input type="text"/>
Reparación por Servicio Externo:		Importe: <input type="text"/>
Maquinaria, herramientas y equipos de trabajo:		
Reparación por Servicio Interno	Horas: <input type="text"/>	Coste Horario: <input type="text"/>
		Materiales: <input type="text"/>
Alquiler o compra de equipo		Importe: <input type="text"/>
Reparación por Servicio Externo		Importe: <input type="text"/>
Materias Primas:	Horas: <input type="text"/>	Coste Horario: <input type="text"/>

Gestión de la Seguridad y Salud laboral en las PYMES

FICHA DE ACTIVIDAD 2	
Nombre de la Actividad	Creación de un equipo de futbolito
Objetivos de la Actividad	
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la actividad física dentro de la empresa a través de un deporte común (fútbol), con el objetivo de reducir los niveles de obesidad presentes en algunos trabajadores. • Afianzar el concepto de trabajo en equipo y compañerismo en el grupo, para generar relaciones más cercanas y un ambiente laboral más distendido. 	
Lugar	Cancha de futbol, ubicada en la calle Alcalde Subercaseaux 1894, Quilpué
Duración	2 partidos al mes
Nº de Participantes	9 Trabajadores
Materiales	10 camisetas 10 Estampados Balón de futbolito Arriendo cancha
Descripción	<p>Las fechas de los partidos son planificados en conjunto con los trabajadores y el jefe.</p> <p>Para la conformación de los equipos, en el caso que algún integrante no pueda asistir a la actividad, se permitirá la participación de algún familiar o amigo de algún trabajador.</p> <p>El arriendo de la cancha se realizara con una semana de anticipación, esta tarea estará a cargo del mismo ejecutor de la actividad, que además deberá informar al administrador sobre el desarrollo de esta y la nómina de participación</p>
Evaluación de los Objetivos de la Actividad	Primera evaluación 3 meses Segunda evaluación 6 meses
Encargado de actividad	Secretario Club de Futbolito

Énfasis del Área	Fomentar hábitos de vida saludable a través del deporte e incentivar prácticas de compañerismo.
-------------------------	---

FICHA DE ACTIVIDAD 3	
Nombre de la Actividad	Creación de misión y visión de MVC plásticos
Objetivos de la Actividad	
<ul style="list-style-type: none"> • Recoger los aspectos esenciales de lo que se proyecta a futuro para la organización y cuál es el espíritu empresarial que da forma a la cultura organizacional de la empresa. • Difundir entre toda la comunidad laboral la Visión y Misión de la empresa, como forma de integrar al trabajador en su estrategia. 	
Lugar	Empresa
Duración	Indefinido
Nº de Participantes	administrador y 2 ejecutores
Materiales	4 Catálogos 4 Marco
Descripción	<p>Reunión participativa entre el administrador y los encargados del proyecto, y así recopilar la información necesaria para la construcción de la Visión, Misión y Objetivos de MVC plásticos.</p> <p>Diseño de un catálogo para ser presentado a los trabajadores y colocado en distintos espacios físicos de la empresa, donde puedan ser observados por la Comunidad Laboral.</p> <p>Los catálogos se reparten entre la oficina del dueño, el casino de la empresa, la entrada y frente al sector donde se realizan todas las operaciones.</p>

Evaluación de los Objetivos de la Actividad	Primera evaluación 3 meses Posterior evaluaciones cada 12 meses
Encargado de actividad	Administrador y ejecutores del proyecto
Énfasis del Área	

FICHA DE ACTIVIDAD 5	
Nombre de la Actividad	Ficha de Descripción de cargos
Objetivos de la Actividad	
Esta actividad tiene por objetivo definir los requisitos específicos para el cargo de operador de producción, cuáles son las funciones del cargo, habilidades y las aptitudes necesarias e idóneas para el desarrollo de las tareas en el puesto de trabajo.	
Lugar	Planta de producción
Duración	Indefinida
Nº de Participantes	Asesores
Materiales	Apoyo bibliográfico
Descripción	Se realiza un perfil del trabajador, cuyos aspectos a evaluar y definir son: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo del Puesto (nivel de complejidad) • Identificación del puesto (relaciones jerárquicas) • Requisitos del puesto • Organigrama y reemplazos • Funciones

	Esta ficha debe ser entregada al administrador, explicando cada ítem de esta ficha.
Evaluación de los Objetivos de la Actividad	Primera evaluación 3 meses Segunda evaluación 12 meses
Encargado de actividad	Ejecutor
Énfasis del Área	Definición del puesto de trabajo

Manual de descripción de cargos

MVC PLÁSTICOS	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	REV N°	1
		FECHA ELAB	

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

MVC Plásticos.

REVISADO POR			APROBADO POR		
FECHA	NOMBRE	FIRMA	FECHA	NOMBRE	FIRMA

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	REV N°	1
		FECHA ELAB	

INDICE

ORGANIGRAMA	3
DESCRIPCIÓN ADMINISTRADOR GENERAL	4
DESCRIPCIÓN JEFE DE PRODUCCIÓN	5
DESCRIPCIÓN OPERARIO	6
DESCRIPCIÓN ENCARGADO DE MANTENCIÓN	7

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	REV N°	1
		FECHA ELAB	

ORGANIGRAMA

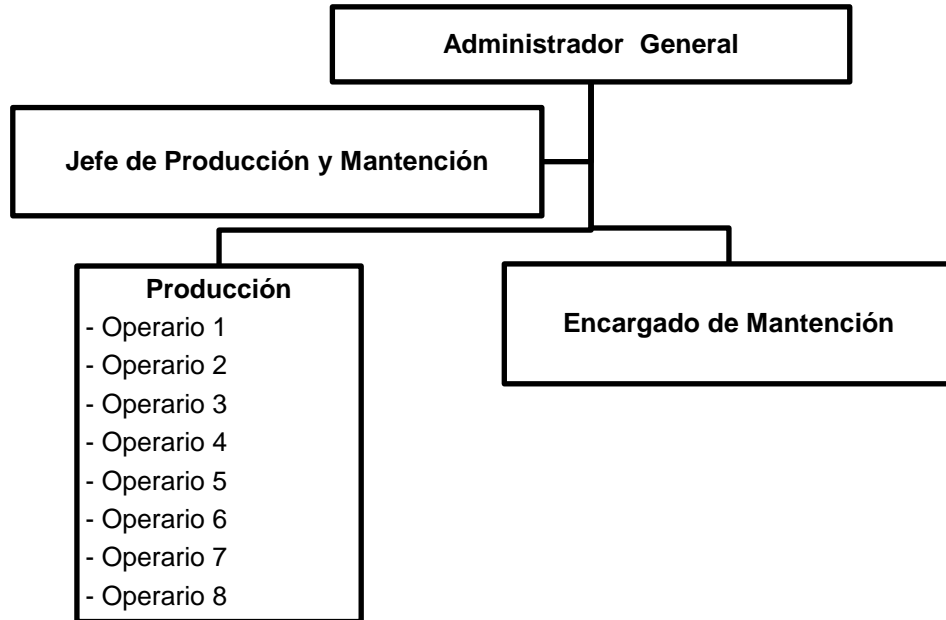
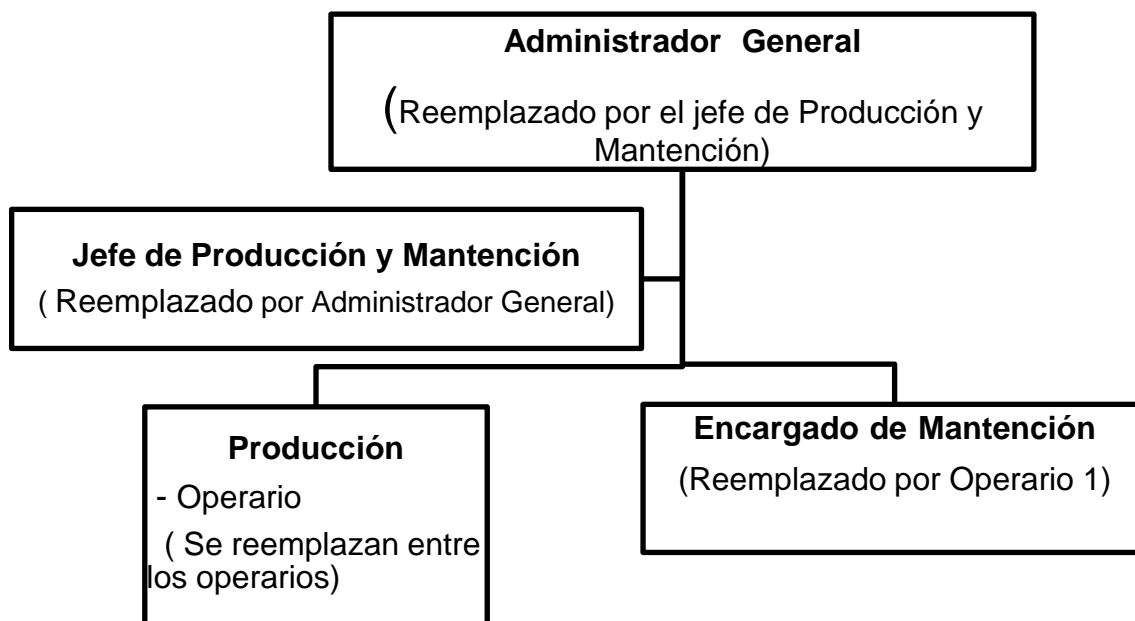


DIAGRAMA DE REEMPLAZOS



	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	REV N°	1
		FECHA ELAB	

NOMBRE DEL CARGO	ADMINISTRADOR GENERAL
ÁREA A QUE PERTENECE	GERENCIA
CARGO DEL JEFE	NO APLICA
N° DE PERSONAS PARA EL CARGO	1

II. FUNCIONES

- Supervisar proceso de producción y venta de bolsas de polietileno
- Evaluar y seleccionar proveedores de materias primas

- Realizar los pedidos de insumos de la fabricación
- Optimizar el desarrollo de los procesos seleccionados
- Administración de documentos de compra y venta
- Facturación
- Coordinador de despacho

III. REQUISITOS

Educación	Administración de Empresa
Formación	Excel Básico
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Iniciativa • Proactivo
Experiencia	Industria Manufacturera

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	REV N°	1
		FECHA ELAB	

NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE PRODUCCIÓN Y MANTENCIÓN
ÁREA A QUE PERTENECE	PRODUCCIÓN
CARGO DEL JEFE	ADMINISTRADOR GENERAL
N° DE PERSONAS PARA EL CARGO	1

II. FUNCIONES

- Supervisar las actividades de los operarios y encargado de mantención.
- Revisar los controles de mantención de máquinas.
- Informar a la dirección la ocurrencia de anomalías en el área de producción.

III. REQUISITOS

Educación	Técnica nivel medio
Formación	Mecánica básica
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria interna • Manejo de Personal • Manejo de Maquinaria
Experiencia	Industria Manufacturera

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	REV N°	1
		FECHA ELAB	

NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO
ÁREA A QUE PERTENECE	PRODUCCIÓN
CARGO DEL JEFE	JEFE DE PRODUCCIÓN Y MANTENCIÓN
N° DE PERSONAS PARA EL CARGO	INDEFINIDO

II. FUNCIONES

- Operatoria de Maquinas
- Eficiencia y optimización de recursos y procesos
- Ejecución de actividades delegadas

III. REQUISITOS

Educación	Educación media
Formación	No Aplica
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Manual• Trabajo en equipo• Buen trato interpersonal
Experiencia	Industria Manufacturera

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	REV N°	1
		FECHA ELAB	

NOMBRE DEL CARGO	ENCARGADO DE MANTENCIÓN
ÁREA A QUE PERTENECE	MANTENCIÓN
CARGO DEL JEFE	JEFE DE PRODUCCIÓN Y MANTENCIÓN
N° DE PERSONAS PARA EL CARGO	1

II. FUNCIONES

- Realizar Mantenimiento y mejoras a maquinarias
- Solicitar visita Servicio técnico y/o nuevos equipos y maquinaria
- Apoyo en faena de producción
- Control de inventario.

III. REQUISITOS

Educación	Técnico nivel medio mención mecánica industrial
Formación	Mantenimiento de equipo y maquinaria
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición para trabajar en horas extras • Capacidad para la resolución de problemas • Manual • Buen trato interpersonal
Experiencia	Área mantenimiento

FICHA DE ACTIVIDAD 5	
Nombre de la Actividad	Charla informativa sobre capacitación laboral
Objetivos de la Actividad	
<ul style="list-style-type: none"> • Informar a los trabajadores sobre los programas de capacitación laboral que puedan aportar mejores competencias para el desarrollo de su experiencia laboral. • Describir las formas de acceso y los beneficios que se pueden obtener al generar empleados más capacitados e incentivar el interés para fomentar una mayor especialización entre ellos. • Generar un compromiso sostenible de parte de la dirección, en relación a la continua capacitación de sus trabajadores. 	
Lugar	Oficina Administrador
Duración	1 Hora
Nº de Participantes	Trabajadores (10) Expositor (1) Administrador (1)
Materiales	Apoyo audiovisual Folletos
Descripción	<p>Reunión informativa centrada principalmente en la entrega de información, esta constará de los siguientes puntos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es la capacitación? - Proceso de Capacitación Franquicia Sence. -Alternativas de capacitación para los trabajadores. -Ronda de Preguntas
Evaluación de los Objetivos de la Actividad	Primera evaluación 3 meses Segunda evaluación 6 meses

Encargado de actividad	Ejecutores del proyecto
Énfasis del Área	Formación laboral y especialización de las competencias.
FICHA DE ACTIVIDAD 6	
Nombre de la Actividad	Reunión participativa para el establecimiento de beneficios.
Objetivos de la Actividad	
<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir el avenimiento entre los trabajadores y la administración, respecto a los beneficios actuales y futuros que la organización otorga a sus empleados. • Establecer los beneficios definitivos, describir las vías de acceso a ellos y su posterior difusión a toda la comunidad laboral para conocimiento general de la organización. 	
Lugar	Oficina Administrador
Duración	1 Hora
Nº de Participantes	Trabajadores (10) Expositor (1) Administrador (1)
Materiales	Pizarra Plumones
Descripción	<p>La reunión debe contar con la participación de todos los trabajadores y el jefe administrativo, y constará en 2 etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En la primera parte, los trabajadores discuten los beneficios que se adaptan a las necesidades reales de cada uno y cuales resultan ser más convenientes. - En la segunda parte, se analizan cada una de las propuestas, y se recogen las más viables en materia de recursos disponibles. <p>Finalmente el jefe administrativo se debe comprometer a estudiar la viabilidad de cada una de los beneficios propuestos y también de</p>

	su posterior difusión en un periodo no mayor a 3 días.
Evaluación de los Objetivos de la Actividad	Primera evaluación 3 meses Segunda evaluación 6 meses
Encargado de actividad	Ejecutores del proyecto
Énfasis del Área	Análisis y definición de Beneficios.
FICHA DE ACTIVIDAD 7	
Nombre de la Actividad	Actividad recreativa familiar
Objetivos de la Actividad	
<ul style="list-style-type: none"> Integración de las familias de los trabajadores de una manera más participativa y recreativa a la empresa, en donde además se pueda establecer un ambiente de cercanía y empatía entre dichas familias. 	
Lugar	Patio de la empresa.
Duración	4 Horas
Nº de Participantes	38 Personas

Materiales	Carne de Cerdo	20 Kilos
	Pollo	40 Tutos
	Chorizo	5 Paquetes
	Pan	8 Kilos
	Bebidas	15 botellas
	Carbón	4 Kilos
	Otros	
Descripción	<p>La actividad se realiza en las dependencias de MVC plásticos ya que ésta cuenta con quincho, piscina y áreas verdes. Participan las familias de todos los trabajadores incluyendo al administrador.</p> <p>Las actividades se realizan bajo el siguiente programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parrillada familiar - Juegos Interactivos adultos y niños. - Finalización de Actividad 	
Evaluación de los Objetivos de la Actividad	<p>Primera evaluación 6 meses</p> <p>Segunda evaluación 12 meses</p>	
Encargado de actividad	Ejecutores del proyecto	
Énfasis del Área	Integrar a las familias de los trabajadores de manera extra programática a la empresa.	

FICHA DE ACTIVIDAD 8	
Nombre de la Actividad	Panel informativo
Objetivos de la Actividad	

<ul style="list-style-type: none"> • Entregar información sobre los procesos de jubilación, ahorro voluntario, afiliación de cajas de compensación y convenios que la empresa ofrece a sus trabajadores. • Crear un espacio que posibilite la comunicación interna entre los trabajadores y la gerencia. 	
Lugar	Casino
Duración	1 vez por mes
Nº de Participantes	10 trabajadores 1 administrador
Materiales	Pizarra Material expositivo (documentos informativos)
Descripción	<p>El panel se ubicará en el casino de la empresa, ya que después del puesto de trabajo es el segundo lugar donde los trabajadores permanecen la mayor parte del tiempo, además es un espacio en común de descanso, esparcimiento y colación entre toda la comunidad laboral.</p> <p>Dentro del panel, se destina un 50% al ámbito de previsión, ahorro, convenios. Otro 25% a un calendario donde se destaquen fechas importantes para la empresa y trabajadores, mientras que el 25% restante, es destinado para requerimientos de los mismos trabajadores como, avisos de utilidad pública entre otros.</p> <p>Este panel deberá ser actualizado mes a mes.</p>
Evaluación de los Objetivos de la Actividad	Primera evaluación 1 mes Segunda evaluación 3 meses
Encargado de actividad	Trabajador designado
Énfasis del Área	Entrega de Información y actualizaciones de interés para los

	trabajadores.
--	---------------

FICHA DE ACTIVIDAD 9	
Nombre de la Actividad	Creación de norma interna para el acoso sexual.
Objetivos de la Actividad	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un procedimiento para la prevención y sanción de situaciones de acoso sexual, además de la documentación y registro de las conductas o tipo de acoso del que se es objeto. • Proteger a las víctimas de acoso, a través de la confidencialidad y apoyo psicológico para cada situación en particular y definir acciones disciplinarias contra los acosadores. 	
Lugar	Difusión Interna
Duración	Actualización de acuerdo a la normativa del código del trabajo
Nº de Participantes	10 trabajadores 1 administrador
Materiales	Documento administrativo
Descripción	<p>El documento será confeccionado estableciendo el proceso de denuncia, confidencialidad y sanción.</p> <p>La difusión se hará a través de publicación en boletín informativo con copia a cada uno de los miembros de la comunidad laboral.</p> <p>Informar sobre los derechos de cada trabajador, y sobre cómo hacer uso de los mismos.</p>
Evaluación de los Objetivos de la Actividad	Primera evaluación 6 mes Segunda evaluación 12 meses

Encargado de actividad	Administrador
Énfasis del Área	Prevención y sanción del acoso sexual

FICHA DE ACTIVIDAD 10	
Nombre de la Actividad	Creación de norma interna para acoso laboral
Objetivos de la Actividad	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un procedimiento para la prevención y acoso laboral, además de la documentación y registro necesario para cualquier tipo de conducta o acoso de que se esté siendo objeto, a fin de proteger los derechos esenciales de la persona humana, basados en el principio de respeto a la dignidad de cada persona 	
Lugar	Reglamento Interno / Difusión interna
Duración	1 vez por año
Nº de Participantes	10 trabajadores 1 administrador
Materiales	Documento administrativo / Material expositivo

Descripción	<p>Confección de un documento estableciendo el procedimiento de denuncia, confidencialidad y sanción.</p> <p>Se adjuntará una muestra al Reglamento Interno, así como también la difusión se hará a través de boletín informativo, con copia y toma de conocimiento a cada uno de los miembros de la comunidad laboral.</p>
Evaluación de los Objetivos de la Actividad	<p>Primera evaluación 1 mes</p> <p>Segunda evaluación 12 meses</p>
Encargado de actividad	Administrador y ejecutores del proyecto
Énfasis del Área	Política de integración y prevención del acoso laboral

Anexo 9:

Manual de Procedimiento Interno Frente a Denuncia de Acoso Laboral y

Sexual

MVC Plásticos 2012

Acoso Laboral

El Código del Trabajo en su Título VI, Artículo 211 bis A, se señala: “El acoso laboral es una práctica que importa una violación a los derechos esenciales que emanan de la persona humana, y es incompatible con el principio de respeto a la dignidad de la persona, consignado en el artículo segundo de este código.

Se entenderá por acoso laboral, toda acción u omisión grave y reiterada del empleador, o de uno o más trabajadores, ejercidas en contra de un trabajador en el lugar de trabajo común, y que implique alguna forma de violencia o coacción psicológica, teniendo como objetivo o resultado provocar un menoscabo personal o material en el afectado, o bien poner en riesgo su situación laboral.”

Algunos ejemplos de Acoso Laboral, son:

- Gritar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de personas.
- Sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo.
- Amenazar de manera continuada a la víctima o coaccionarla.
- Modificar las atribuciones o responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar.
- Tratar de manera diferente o discriminatoria, usar medidas exclusivas contra él/ella, con vistas a estigmatizarle ante otros/as compañeros/as o jefes/as.
- Ignorar o excluir, hablando sólo en tercera persona presente, simulando su no existencia (ninguneándolo) o su no presencia física en la oficina o en las reuniones a las que asiste (como si fuera invisible).

- Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.
- Criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, sus soluciones, etc.
- Ridiculizar su trabajo, sus ideas o los resultados obtenidos ante los demás trabajadores, caricaturizándolo o parodiando.
- Animar a otros compañeros/as a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.

Acoso Sexual

El acoso sexual, es una forma de violencia sexual con connotaciones tanto de violencia física como de violencia psicológica. Al ser un fenómeno muy complejo de abordar se hace necesario poder definirlo y de esta forma comprender que se entenderá por acoso sexual y cuando se puede establecer una práctica de acoso sexual.

La ley 20.005 publicada en el Diario Oficial, el día 8 de marzo de 200, tipificada y sanciona el Acoso Sexual en el ámbito laboral. En ella se señala que se entiende por acoso sexual: “Realizar en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por quién los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades de empleo”.

De lo anterior, es posible señalar tres elementos caracterizadores y claves para determinar el Acoso Sexual:

- Requerimientos de índole o carácter sexual.
- No consentidos por la persona a la que va dirigido.
- Incide negativamente en su situación laboral.

Conductas con figurativas de Acoso Sexual (No son consentidas por quién las recibe)

- Gestos de connotación sexual
- Contacto físico no consentido por quien lo recibe (por ejemplo, abrazos, apretones de hombros, manos, besos).
- Propositiones verbales de carácter sexual.
- Lenguaje sexual u obsceno.
- Cartas, correo electrónico, misivas con características sexuales.

Niveles de Acoso Sexual

- Acoso Sexual: Conductas y/o comentarios generalizados de acoso sexual. Insinuaciones sexuales de carácter inapropiado y ofensivo.
- Chantaje Sexual: Solicitud de actividad sexual u otra conducta ligada al sexo con promesa de recompensa o castigo.
- Coacción Sexual: Imposición de actividad sexual u otra conducta ligada al sexo con promesas de recompensa o castigo.
- Ataque o Asalto sexual: Imposición o asalto sexual de manera sorpresiva.

Aplicación del procedimiento interno.

Principios básicos del proceso : confidencialidad, celeridad, imparcialidad, colaboración y responsabilidad entre otros.

- Etapas

Primera acogida: el administrador será el encargado de escuchar a el o la denunciante. Orientará con relación a la procedencia de las conductas y advertirá de las consecuencias de una falsa denuncia. El administrador debe tomar medidas preventivas en el momento de la crisis, en un plazo no mayor de 48 horas.

La Denuncia: Es el acto formal de dar a conocer la situación irregular. La denuncia deberá ser presentada por el afectado/a y por escrito, ante el administrador , momento en el cual, él denunciante deberá, describir los hechos que estarían constituyendo acoso y firmar la denuncia.

Formalización de la denuncia: Realizada formalmente la denuncia, es decir, completada la declaración y firmada, deberá el afectado entregarla en un sobre cerrado con carácter de reservado, al administrador en un plazo no superior a dos días.

- Luego de realizada estas etapas, el administrador se encuentra frente a las siguientes situaciones :

Los hechos denunciados no constituyen un tipo de Acoso. Es decir, puede ser otro fenómeno social, el cual debe intervenir por otro mecanismo o vía. Por ejemplo, un conflicto interpersonal o una mala práctica laboral debido a una mala organización del trabajo o estilo de mano inadecuado.

Denuncia sin Antecedentes Suficientes: Es posible que no existen antecedentes suficientes para esclarecer los hechos denunciados, razón por la cual se le informa al denunciante y los antecedentes ingresan a una base de datos, para realizarle un seguimiento posterior.

Falsa Denuncia: Corresponde a aquella denuncia que se ha basado en argumentos, evidencia u otros, que son falsos. El administrador determinará las acciones a seguir con el fin de determinar las medidas disciplinarias a aplicar en cada caso.

Denuncia Fundada: Es la situación en la cual existen los antecedentes suficientes que hacen presumir que los hechos denunciados constituyen a una Situación de Acoso Laboral y/o Sexual.

En el caso de una denuncia fundada, el administrador examinará y calificará la procedencia y proseguirá con una Investigación Sumaria, en un plazo no mayor a 5 días, el que tendrá por objetivo verificar la existencia de los hechos, individualizar a los responsables, determinar su participación y si la hubiera, aplicar las sanciones correspondientes.

- Sanciones y Medidas Disciplinarias.

Son acciones internas, asumidas por la institución, posterior al fallo, emitido por el administrador.

Multa: Consiste en la privación de un porcentaje, de la remuneración mensual, la que no podrá ser inferior a un 5%, ni superior a un 20% de esta. El funcionario en todo caso mantendrá su obligación al cargo.

Suspensión del empleo: Se define como la privación temporal del empleo, con goce de un cincuenta a un setenta % de la remuneraciones y sin poder hacer unos de los derechos y prerrogativas inherentes al cargo. (motivos de investigación)

Destitución: Es poner término a los servicios del funcionario.

La sanción aplicable a aquellos funcionarios(as) que hubiesen incurrido en ACOSO SEXUAL será la **Destitución**.

Las medidas, deben contemplar ciertos principios básicos que permitirán guiar la toma de decisiones.

Pertinencia, se constituye en un principio básico de congruencia, acerca de las sanciones aplicadas y la falta cometida.

Objetividad, las medidas asumidas frente a una investigación, deben ser tomadas con imparcialidad.

Anexo 10: Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CANTIDAD	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
			Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		
1. Ficha de investigación de accidente / Ficha de cálculo de costo de un AT.	Encargado		x												
2. Creación de un equipo de fútbol.	Encargado			x											
3. Creación de un catálogo / Creación de misión, visión, objetivos.	Encargado	1			x	x									
4. Análisis de los puestos de trabajo / Descripción de los puestos de trabajo.	Encargado	1												x	x
5. Charla informativa.	Encargado	1					x	x							
6. Reunión participativa.	Encargado	1			x	x									
7. Actividad recreativa familiar.	Encargado	1 semestral								x					x
8. Panel informativo.	Encargado									x	x				
9. Creación manual de procedimientos para el acoso sexual y laboral	Encargado	1										x	x		

Anexo 11:Presupuesto de actividades

Actividad	Presupuesto
1. Ficha de investigación de accidente / Ficha de cálculo de costo de un AT.	\$ 400
2. Creación de un equipo de futbol.	\$ 50.000
3. Creación de un catálogo / Creación de misión, visión, objetivos.	\$400
4. Análisis de los puestos de trabajo / Descripción de los puestos de trabajo.	\$1000
5. Charla informativa.	\$0
6. Reunión participativa.	\$0
7. Actividad recreativa familiar.	\$100.000
8. Panel informativo.	\$0
9. Creación manual de procedimientos para el acoso sexual y laboral	\$400