

DIAGNÓSTICO DE PERCEPCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. PRESENTACIÓN GRÁFICA Y PROPUESTAS ESTRATÉGICAS: ESTUDIO DE CASO

DIAGNOSIS OF PERCEPTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. GRAPHIC PRESENTATION AND STRATEGIC PROPOSALS: CASE STUDY

García Juárez, Yolanda*¹; González Sandoval, Hilda*²; Briseño Vilches, Alejandro*³; Arvizu Mendoza, Martha*⁴.

* Universidad de Guadalajara/Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño, Guadalajara, México,

¹ Email: yolanda.gjuarez@academicos.udg.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6785-9536>

² Email: hildavidalia@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3569-3399>

³ Email: alejandroa.brisenov@academicos.udg.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1455-4739>

⁴ Email: celinaarvizu_ds@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6589-7259>

DOI: <https://doi.org/10.5377/aes.v3i1.14600>

Recibido 25/05/22 – Aceptado 28/06/22

Resumen

El presente artículo se produjo a partir de una experiencia educativa multidisciplinar, cuyo objetivo fue elaborar herramientas de percepción para la obtención de indicadores y posterior presentación gráfica, sobre las necesidades de la comunidad alrededor de la empresa. Para el desarrollo del proyecto se realizó una adaptación sumaria del modelo de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) del Dr. François Vallaëys, los instrumentos de autodiagnóstico para empresas de la Fundación de Empresarios Chihuahuenses (FECHAC) y el modelo de auto-evaluación de Academia B. A partir de la realización de un FODA se obtuvo información cualitativa que fue analizada y graficada para presentarse finalmente por medio del desarrollo de modelos de diseño infográfico, lo más asequibles a un público muy diverso que comprendía desde directivos, planta obrera y entorno social inmediato. La empresa que participó en el proyecto y que se tomó como caso de estudio tenía como finalidad la obtención del distintivo como Empresa Socialmente Responsable (ESR) sin embargo, se encontró que presentaba atrasos en materia legal, social y medioambiental, por lo cual, se propuso la implementación de una evaluación de percepción por parte de sus stakeholders como una forma de evidenciar las necesidades de transformación al área de dirección. Se observó que los resultados presentados de forma infográfica fueron mejor recibidos y se ofrecieron oportunidades de acción inmediata; las propuestas finales fueron tomadas de las opiniones de los propios stakeholders, sin embargo, la empresa se desistió ya que no fue suficiente incentivo la obtención de la insignia por los profundos cambios que tendría que realizar a futuro.

Palabras claves: RSE, diagnóstico, percepción, infografías

Abstract

This article is the result of a multidisciplinary educational experience, its purpose was to elaborate perception tools to obtain indicators and subsequent graphic presentation of the needs of the community around the company. For the development of the project, a summary adaptation of the model of University Social Responsibility (USR) of Dr. François Vallaëys, the business self-diagnostic tools of the Foundation of Entrepreneurs Chihuahuenses (FECHAC) and the self-assessment model of Academy B. Qualitative information was obtained from a SWOT analysis, which was analyzed and graphed to be finally presented through the development of infographic design models, as clear as possible to a very diverse public that included managers, workers and the immediate social environment. The company that participated in the project and that was taken as a case study had the purpose of obtaining the distinction of Corporate Social Responsibility (CSR), however, it was found that it had issues in legal, social, and environmental areas, therefore, it was proposed the implementation of a perception assessment by its stakeholders as a way to demonstrate the need of transformation of the management area. It was observed that the results presented in infographic form were better understood, and opportunities for immediate action were proposed; the final proposals were taken from the opinions of the stakeholders themselves, however, the company gave up because it was not enough incentive to obtain the badge due to the profound changes it would have to make in the future.

Keywords: CSR, diagnosis, perception, infographics.

Autor por correspondencia: yolanda.gjuarez@academicos.udg.mx (García Juárez, Yolanda)

Forma sugerida de citación: García, Y., González, H., Briseño, A., y Arvizu, M. (2022). "Diagnóstico de percepción de responsabilidad social empresarial. Presentación gráfica y propuestas estratégicas: estudio de caso. Apuntes de Economía y Sociedad, UNAN - León, Vol N.° 3 (1) (Enero-Junio 2022). pp. 69-85. DOI: <https://doi.org/10.5377/aes.v3i1.14600>

Copyright © Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León (UNAN-León)

Conflicto de intereses: Los autores han declarado que no existen ningún conflicto de interés.

I- Introducción

Con un planteamiento de mejoramiento social a través del involucramiento de sectores como el empresarial, el gubernamental y la universidad, se presentó la oportunidad de colaborar con una empresa mueblera en un proyecto que al mismo tiempo la acercaría a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En el presente escrito, se muestra la realización de la primera etapa de evaluación sobre la percepción de los stakeholders de una empresa mueblera interesada en ostentar la insignia como Empresa Socialmente Responsable (ESR). Sin embargo, posterior al diagnóstico y al haber realizado una primera evaluación de prueba acerca de la percepción por parte de sus stakeholders, los directivos dejaron de interesarse en la insignia, con lo cual no fue posible continuar con el proceso.

A pesar de ello, se propuso a la empresa como estrategia inicial, el vínculo con su contexto social inmediato a través de cursos que beneficiarían a ambas partes, pero el tiempo que requería invertirse por parte de trabajadores, así como el espacio físico y recursos, tampoco fue visto como inversión de desarrollo para el negocio. Se muestra aquí el desarrollo del proyecto de análisis de percepción hasta la presentación de resultados y las estrategias propuestas a la empresa basadas en las inquietudes mostradas por las propias personas que forman parte de la empresa, que son impactadas o que están interesadas por y para la empresa, denominados; stakeholders, desde comprender el estado de la fábrica mueblera a partir del manual del Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (2019), el diseño de cuestionarios sobre percepción, el manejo de la información y el diseño de las infografías para la observación de directivos, empleados y entorno social.

El enfoque de la propuesta se centró en mejorar la percepción entorno a la empresa, puesto que mantener su estado bajo las condiciones en que funcionaba repercutía en la inestabilidad de sus entregas por los constantes cambios de personal y la insatisfacción de vecinos que además representaban un riesgo que a futuro podría incidir en la mudanza a otro inmueble, lo cual dificultaría tanto la movilidad de directivos como de los empleados aunado a los altos costos de arrendamiento que esto les representaría a pesar de contar ya con su espacio propio.

II- Metodología

Las acciones emprendidas durante esta primera etapa constaron de 4 fases, las cuales implicaron la diversificación de modelos prácticos y teóricos de evaluación tanto dentro como fuera del campo de aplicación, en la primera fase teórica se desarrollaron las siguientes etapas:

1.- Calendarización de reuniones con aprendizajes en conjunto, con el fin de asociar los conocimientos del diseño, la responsabilidad social y el marketing empresarial, temas que serían la punta de aplicación del proyecto. Se realizaron al menos 4 reuniones de oficina y 11 sesiones informativas al interior del Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño (CUAAD) antes de determinar las acciones y desarrollar las herramientas de evaluación.

- a. Los 11 seminarios informativos y formativos versaron sobre los siguientes temas: Ecología y sustentabilidad, Encuestas y reactivos, Moral y ética, Promoción, publicidad y relaciones públicas.
- b. Durante las etapas formativas, fue imprescindible acordar sobre los aspectos tomados de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) para ser aplicados a la empresa. Algunos indicadores fueron recogidos del manual de primeros pasos del doctor François Vallaey, (Vallaey et al., 2009) y adaptados a las necesidades específicas de autodiagnóstico de la empresa¹.
- c. Posteriormente se realizó un análisis general FODA (Tabla 2) y con utilización tanto de los cuestionarios de prueba de Academia B (Sistema B, s.f.)² como del Instrumento de Autodiagnóstico para las Empresas de la Federación de Empresarios Chihuahuenses, por sus siglas FECHAC (FECHAC, 2020), se tomaron de ambos indicadores para

¹ Históricamente los criterios de RSU fueron tomados de los modelos empresariales ya existentes desde mediados del siglo XX, algunos como FECHAC cuentan con su propio modelo, por lo cual se adecuó el universitario al empresarial que por su perfil formativo, fue pertinente para la valoración de la percepción. Cabe además destacar que el modelo de RSU, es más amigable y los indicadores cubren tanto formas de organización e impacto como aspectos formativos y de generación de conocimiento, lo que fue muy apropiado para las estrategias de formación que se propusieron a la empresa.

² Academia B es una iniciativa de vinculación de la universidad con el Movimiento B que a su vez se desprende de la organización denominada Sistema B, en ella existe como objetivo la transformación hacia una nueva economía más sustentable, apoyando e invitando a las empresas a sumarse y medir sus impactos sociales y medioambientales, las empresas que logran certificarse por este modelo son llamadas luego Empresas B. Para más información: <https://academiab.org/quienes-somos-2/>

evaluar la situación de inicio de la fábrica y proponer las estrategias a emprender con base en sus necesidades específicas.

- d. En constante comunicación con los directivos de la empresa se acuerdan las fechas y horarios de visita para las entrevistas, así como se presenta un listado de acuerdos generales en favor de dar continuidad al proyecto.

2.- En la segunda fase se aplicaron los cuestionarios para cada área y se realizaron las entrevistas a cada directivo y empleado de las áreas administrativas, debido a la imposibilidad de interrumpir con sus funciones, se presentaron ambas herramientas al mismo tiempo. A continuación una descripción breve del proceso:

- a. Diseño de los cuestionarios específicos para cada área y reactivos abiertos y en escala likert de 5 niveles y de respuesta unipolar, los resultados fueron manejados de forma criterial, por ser lo más apropiado al tipo de valoración cualitativa buscada, la herramienta debía contemplar un cuestionario rápido y sencillo de responder, asequible a los diferentes niveles educativos dentro de la fábrica y donde se abordarán los temas prioritarios sobre el comportamiento en RSE de la empresa.
- b. La aplicación de los instrumentos por parte del equipo de trabajo quedaron en el siguiente orden:
 - o Aplicación de entrevista y diseño de cuestionario a directivos en tableta digital.
 - o Aplicación de entrevista y diseño de cuestionario a sociedad en el entorno inmediato a la empresa, en papel y con apoyo de encuestador.
 - o Aplicación de cuestionario anónimo en papel a empleados con entrevistas ocasionales durante las visitas al lugar, las encuestas se realizaron en lugar cerrado con cita, en grupos pequeños de entre 4 y 5 personas y la mayor confianza en el anonimato.
 - o Aplicación de cuestionario a administrativos.

Tabla 1

Instrumentos realizados

TIPO DE INSTRUMENTO	POBLACIÓN	PORCENTAJE APLICADO
Encuesta directivos	3	100%
Entrevista directivos	3	100%
Encuesta Administrativos	7	100%
Encuesta trabajadores	27	100%
Encuesta en entorno social	17	100%

Fuente: Elaboración propia

3.- Tercera Fase, manejo de la información (IM) y gestión de datos (DM):

- a. Se crea una base de datos digital para la clasificación e interpretación de la información por rubro de evaluación y tipología empresarial establecida: Directivos, Administrativos, Empleados y Entorno Social.

No fueron considerados ni proveedores, ni clientes (México- Estadounidenses) en este estudio a solicitud de la propia empresa, por razones de certeza y seguridad por lo que se decidió comenzar con un muestreo cercano a la empresa.

- o Con la información obtenida de la aplicación de los instrumentos y la observación sobre los niveles culturales y educativos diversos que forman el conjunto de las partes interesadas se definió la forma de presentación de los resultados:
 - o Se elaboraron los diagramas de barras y de pastel a partir de la información obtenida.
 - o Se diseñaron las infografías de resultados para presentación en la empresa y mantas al exterior.
 - o Se propusieron las estrategias para la empresa como hacer transformaciones en su organigrama o invitar a sus administrativos a las reuniones de tomas de decisión, puesto que son quienes conocen mejor los problemas reales de los empleados con quienes tienen un vínculo mucho más estrecho y no en pocas ocasiones manifestaron desconocer las razones de ciertas tomas de decisión por parte de los directivos.

4.- Cuarta y última fase, presentación de resultados y estrategias:

- Se elaboró el diseño de presentación personal con directivos en video y diapositivas, un representante administrativo y dos empleados fueron invitados como forma de acercamiento a una redarquía organizacional para futuro.
- Así mismo, se realizaron las propuestas específicas para dar continuidad al proyecto de extensión e involucrar a estudiantes en la formación conjunta empresa-sociedad-universidad emprendiendo talleres en diversas áreas de aprendizaje y desarrollo social de mejoramiento para todos.
- Para la presentación de los resultados ante el personal que labora en la empresa, se optó por graficar los datos obtenidos de las encuestas de forma lo más simplificada y atractiva posible a las personas involucradas, por lo que se consideró trabajar gráficamente con infografías, ya que como señala Caplers (1998) son una forma de representación visual de información profesional, atrayente y organizada, lo que hizo de ellas el medio viable de presentar los resultados.

De este modo la composición de las infografías presentadas y que corresponden a las Figuras, 1, 2, 3 y 4, se configuran como sugieren Alfaguara (2006) y Lallana (1999) con una tipografía adecuada para su correcto funcionamiento con un mínimo de texto, por lo que en las infografías realizadas para la empresa M, se limitaron los datos textuales mientras que se priorizó el uso de los iconos, tablas y esquemas. El uso de los recursos visuales fue preponderante, la imagen debe cumplir una función informativa por sí misma, Alfaguara (2006) ya que el lenguaje visual más sintético es posible percibirlo de una forma más global. La infografía como elemento didáctico expresa visualmente un contenido particular que se transforma en un saber público (Reinhardt: 2007), razón por la cual se desarrollaron carteles infográficos como forma de transparentar los resultados de las encuestas con la planta laboral.

- Se diseñaron las infografías a partir de los resultados obtenidos y se entregaron a los directivos para su aprobación y posterior publicación en el tablón de comunicados de empleados, así como del diseño de la manta informativa para su impresión y colocación en muro exterior como forma de comunicación con el entorno social externo inmediato a las colindancias de la fábrica.

Se hizo un llamado a la empresa para que cumpliera con la parte final de las fases del diagnóstico perceptual, el cual se refería a una reunión conjunta con los stakeholders clave, para armar la planeación de una primera convocatoria a talleres, así como definir las siguientes fases empresariales para dar continuidad con su proyecto de evolución hacia la Responsabilidad Social Empresarial, sin embargo, ya no hubo respuesta.

III- Resultados

Como resultado global obtenido acerca de la percepción por parte de directivos, administrativos, empleados y entorno social en favor del manejo dirigido hacia la RSE por parte de la empresa, se muestran a continuación los valores promedio de favorecimiento:

Tabla 2.

Nivel de aceptación global de Directivos hacia el manejo de RSE de su empresa

SUJETO	REACTIVOS																TOTAL	PROMEDIO
	It 1	It 2	It 3	It 4	It 5	It 6	It 7	It 8	It 9	It 10	It 11	It 12	It 13	It 14	It 15	It 16		
S1	5	5	0	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	69	4.3
S2	3	3	4	2	4	3	3	4	3	5	3	4	4	4	3	3	55	3.4
S3	3	3	4	5	5	2	3	5	4	5	3	4	3	5	3	3	60	3.7

Fuente: Elaboración propia

Aseveraciones en cuestionarios para Directivos:

- Garantiza a sus empleados un ambiente de trabajo que mantiene una buena relación laboral.
- Mantiene una buena relación y comunicación constante con todos sus empleados.
- Proporciona salarios justos a sus empleados en relación con las actividades que desempeñan.
- Existen espacios de descanso apropiados para los empleados en los cuales pueden tener momentos de esparcimiento y convivir entre ellos.
- El horario laboral de todos los trabajadores a mi cargo les permite pasar tiempo de calidad con su familia.

6. La empresa brinda capacitaciones constantes a los empleados.
7. Cuenta con instrumentos de emergencia médica al interior del área de trabajo.
8. Los empleados cuentan con las prestaciones de ley (ej. IMSS, INFONAVIT, aguinaldo, utilidades, etc.)
9. Proveedores reciben siempre su pago oportuno.
10. La empresa nunca se retrasa con el pago de los salarios a los empleados.
11. Desde las áreas directivas dentro de la empresa se promueven comportamientos responsables y éticos hacia el medio ambiente.
12. Incluye entre sus proveedores empresas de la región.
13. Los empleados acatan el reglamento establecido por la empresa.
14. Existe equidad de género dentro de la empresa.
15. Los tiempos de entrega al cliente son puntuales.
16. Existe la abertura por parte de la empresa a brindar apoyo total a los trabajadores frente a errores cometidos.

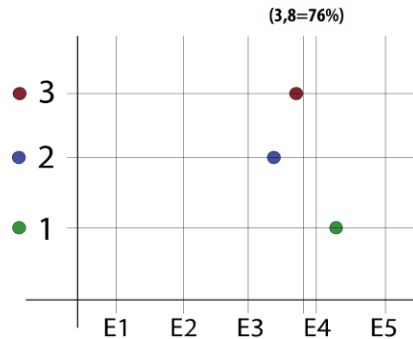


Figura:1 Gráfica del nivel medio de percepción favorable a RSE por parte de los Directivos hacia su propia empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.

Nivel de aceptación de Administrativos hacia los aspectos de RSE de la empresa

SUJETO	REACTIVOS													TOTAL	PROMEDIO
	It 1	It 2	It 3	It 4	It 5	It 6	It 7	It 8	It 9	It 10	It 11	It 12	It 13		
S1	3	3	2	1	3	1	4	2	4	1	4	3	3	34	2.6
S2	4	5	4	3	3	5	5	5	4	1	5	5	4	53	4
S3	4	5	5	2	3	2	2	4	3	3	5	4	5	47	3.6
S4	3	5	5	2	1	2	1	3	1	1	5	5	5	39	3
S5	4	5	5	3	4	4	3	5	4	2	5	4	5	53	4
S6	5	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	47	3.6
S7	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	63	4.8

Fuente: Elaboración propia

Aseveraciones Administrativos:

1. El ambiente en mi trabajo es agradable.
2. En mi área laboral mantengo buenas relaciones con mis compañeros
3. Siento que mantengo buena comunicación con mis jefes y mis compañeros
4. Existen espacios apropiados en los cuales puedo tener momentos de descanso y convivencia con mis compañeros
5. Los horarios con los que cumplo en la empresa me permiten pasar tiempo de calidad con mi familia
6. La empresa me brinda capacitaciones para mejorar en mi trabajo.
7. La empresa me brinda atención médica inmediata en caso de emergencias
8. La empresa me brinda las prestaciones de ley (ej. IMSS, INFONAVIT, aguinaldo, utilidades, etc.)
9. Cuento con equipo suficiente de seguridad para desempeñar mis actividades
10. Se promueven programas especiales que ayuden a mejorar el medio ambiente y la sociedad por parte de la empresa.
11. Existe un trato respetuoso por parte de mi jefe inmediato.

12. Considero que hombres y mujeres tenemos los mismos derechos y obligaciones dentro de la empresa.
 13. Me siento escuchado(a) por mi superior inmediato cuando tengo un problema o cometo un error.

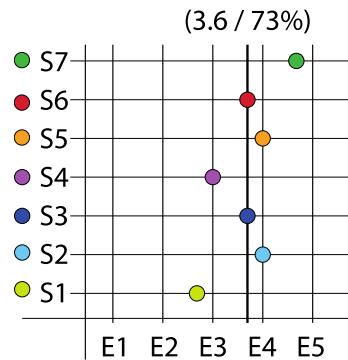


Figura 2: nivel medio de percepción favorable a RSE por parte de los Administrativos hacia su ámbito laboral.
 Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.

Nivel de aceptación de Trabajadores hacia los aspectos de RSE de la empresa

SUJETO	REACTIVOS													TOTAL	PROMEDIO
	It 1	It 2	It 3	It 4	It 5	It 6	It 7	It 8	It 9	It 10	It 11	It 12	It 13		
S1	5	5	2	1	5	1	3	5	2	3	5	1	2	40	3
S2	5	5	5	3	5	3	5	2	3	3	5	5	5	54	4.1
S3	5	5	3	1	5	1	5	5	3	1	5	5	5	49	3.7
S4	5	5	3	1	5	3	2	4	4	1	3	3	3	42	3.2
S5	4	4	3	3	5	3	4	5	2	2	5	4	3	47	3.6
S6	2	5	3	1	4	3	3	3	3	2	5	5	5	44	3.3
S7	5	5	5	3	5	5	5	1	1	1	5	5	5	51	3.9
S8	3	4	2	1	5	1	3	1	1	3	4	3	2	33	2.5
S9	3	3	4	2	1	3	2	2	2	3	1	1	3	30	2.3
S10	1	2	3	2	1	2	2	5	5	5	5	5	5	43	3.3
S11	5	5	3	5	1	1	5	5	4	1	5	1	5	46	3.5
S12	3	2	3	5	5	1	3	5	5	1	2	2	2	39	3
S13	4	5	3	3	5	2	2	3	3	3	3	5	3	44	3.3
S14	3	2	4	2	2	2	5	5	3	2	4	5	4	43	3.3
S15	5	5	5	4	0	1	5	5	2	1	5	5	5	48	3.6
S16	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	57	4.3
S17	4	5	4	4	5	4	3	1	4	1	5	1	5	46	3.5
S18	3	3	3	3	2	2	2	1	1	4	1	3	3	31	2.3
S19	5	5	3	3	4	2	3	5	2	4	5	5	0	46	3.5
S20	1	3	2	1	4	1	3	3	3	1	3	5	4	34	2.6
S21	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	61	4.6
S22	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63	4.8
S23	1	2	2	2	5	1	2	1	2	2	4	3	1	28	2.1
S24	2	5	5	1	5	1	5	5	2	1	5	5	2	44	3.3
S25	1	3	3	1	1	1	4	1	2	4	2	1	4	28	2.1
S26	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	64	4.9
S27	3	3	4	1	4	3	3	1	2	2	5	4	4	39	3

Fuente: elaboración propia

Aseveraciones Trabajadores:

1. El ambiente en mi trabajo es agradable.
2. En mi área laboral mantengo buenas relaciones con mis compañeros.
3. Siento que tengo buena comunicación con mis jefes y compañeros.
4. Existen espacios apropiados en los cuales puedo tener momentos de descanso y convivencia con mis compañeros.
5. Los horarios con los que cumplo en la empresa me permiten pasar tiempo de calidad con mi familia.
6. La empresa me brinda capacitaciones para mejorar en mi trabajo.
7. La empresa me brinda atención médica inmediata en caso de emergencia.
8. La empresa me brinda las prestaciones de ley.
9. Cuento con equipo suficiente de seguridad para desempeñar mis actividades.
10. Se promueven programas especiales que ayuden a mejorar el medio ambiente y la sociedad por parte de la empresa.
11. Existe un trato respetuoso por parte de mi jefe inmediato.
12. Considero que hombres y mujeres tenemos los mismos derechos y obligaciones dentro de la empresa.
13. Me siento escuchado por mi superior inmediato.

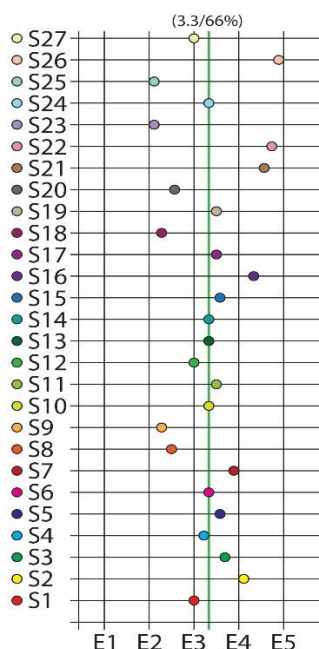


Figura 3. Nivel medio de percepción favorable a RSE por parte de los Trabajadores hacia su ámbito laboral

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.

Nivel de aceptación de Ambiente Social hacia los aspectos de RSE de la empresa

SUJETO	REACTIVOS						TOTAL	PROMEDIO
	It1	It2	It3	It4	It5	It6		
S1	5	5	5	5	1	3	24	4
S2	5	5	5	5	5	5	30	5
S3	4	3	5	5	5	2	24	4
S4	5	3	5	5	5	2	25	4.1
S5	4	5	5	5	1	1	21	3.5
S6	5	3	5	5	1	1	20	3.3
S7	5	3	5	5	1	1	20	3.3
S8	1	1	3	5	1	1	12	2
S9	3	2	5	5	5	1	21	3.5
S10	3	1	1	4	3	1	13	2.1

S11	2	1	3	4	4	1	15	2.5
S12	5	5	5	5	1	1	22	3.6
S13	2	2	1	2	2	2	11	1.8
S14	3	1	2	4	5	1	16	2.6
S15	2	3	4	4	4	2	19	3.1
S16	3	2	5	4	2	1	17	2.8
S17	2	1	3	2	2	1	11	1.8

Fuente: Elaboración propia

Aseveraciones Ambiente Social:

1. La empresa M asume la responsabilidad por daños o impactos negativos que su actividad produce.
2. La empresa M protege los recursos naturales con los que desarrolla su actividad.
3. La empresa M respeta la propiedad que le rodea conociendo siempre sus límites.
4. La empresa M mantiene una buena relación con su entorno social.
5. Esta empresa favorece el desarrollo comunitario inmediato.
6. La empresa junto con el apoyo de la comunidad colabora en la solución de problemas locales.

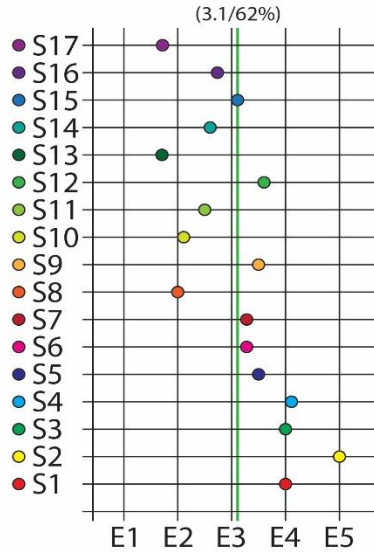


Figura 4: Nivel medio de percepción favorable a RSE por parte del Ambiente Social hacia su ámbito laboral

Fuente: Elaboración propia

Así mismo en la matriz FODA, se muestran los resultados del trabajo de análisis en conjunto con los estudiantes de la maestría:

Tabla 6.

Análisis F.O.D.A. Empresa “M” para implementación de RSE

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Espacio	1.Espacios propios. 2.Buena ubicación del punto de venta.	3.Hay una oportunidad de crecer en el mismo entorno 4.Entrada de tecnología y espacios adecuados.	5.El espacio es insuficiente.	6.Descapitalización
Modelo Empresarial	1.Es un modelo que ha funcionado hasta el momento	2.La empresa emprende una reestructuración.	3.Se sigue el mismo paradigma empresarial	4.Podría ser un fracaso la experimentación
Seguridad	1.Se ofrece el equipo de seguridad a los empleados	2.Capacitación en el uso del equipo de seguridad	3.Falta de cultura debido al uso de equipo de protección.	5.Índice de siniestralidad alto

			4.Falta capacitación en seguridad laboral.	
Otros	1.Oportunidades de desarrollo en el entorno donde se ubica la empresa	2.Hay muchos campos de acción con relación al entorno social.	3.No se han apropiado del entorno al grado de ser necesidad para el mismo.	4.Pueden ser requeridos por el mal uso de suelo.
	5.No se conoce a la empresa en el ámbito social del estado o del mismo municipio.	6.Hay oportunidad de hacer que la empresa "resurja" de forma contundente con alianzas del contexto.	7.No hay empoderamiento de la marca de la empresa.	8.Siempre se puede fracasar en los intentos.
	9.Es una empresa totalmente mexicana que tiene participación internacional.	10.Se pueden enaltecer las diferentes áreas de oportunidad alrededor de la empresa en aspectos de RSE y el apoyo de UdeG e IMSS son importantes en la valoración.	11.Vende al extranjero y sus procesos de transportación la hacen débil en cuanto a sustentabilidad.	12.Que se desacredite a la empresa porque clientes y/o proveedores no son accesibles al diagnóstico.
	13.Se está invirtiendo en mejorar.	14.Se ofrece apoyo en algunas áreas de capacitación.	15.Los empleados no están debidamente capacitados.	16.La capacitación técnica puede ser costosa. 17.Se pierde tiempo laboral y de mano de obra.
	18.Las áreas directivas están dispuestas a emprender el nuevo rumbo hacia la sustentabilidad social y ambiental.	19.Capacitación gratuita por parte de La UdeG. 20.Necesidad del entorno de aprovechar oportunidades.	21.No existen mecanismos de medición de impactos, ni de colaboración con el medio ambiente.	22.La falta de conciencia en valores, prejuicios, ideas arraigadas.
	23.Los directivos están conscientes de muchas de las necesidades de su propia empresa y se abren al diálogo.	24. A través de los proyectos de RSC de Academia B o CEMEFL, se puede apoyar a la empresa con el rumbo que puede ir emprendiendo.	25. No hay conocimiento suficiente por parte de directivos acerca de sus empleados, necesidades sentidas y deseos profundos. 26. Falta más participación de los directivos en las áreas de producción. 27. Falta aprendizaje de las áreas de dirección en aspectos de asertividad para con los empleados.	28. Se puede perder parte de la planta productiva por no adaptarse a los reordenamientos.
	29. Se cuenta con la confianza por parte de la congregación religiosa cercana.	30. Proyectos de educación, capacitación y valores. 31. Se puede difundir parte del trabajo y proyectos por medio de la misma iglesia.	32. Tiempo efectivo de producción que se pierde.	33. Costos. 34. Falta de voluntades. 35. Falta de apoyo gubernamental. 36. Se pueden generar compromisos no deseados.

Fuente: Elaboración propia

En la serie de infografías entregadas como parte de la información obtenida de las encuestas a directivos, administrativos, empleados y entorno social, la primera deja muestra de las ideas que los 3 dueños tienen sobre su involucramiento en los aspectos de seguridad social (Figura 5) protección civil y seguridad en el trabajo, así como con la calidad de vida de sus empleados y de las implicaciones a nivel social y ambiental que produce su empresa a través de sus acciones.

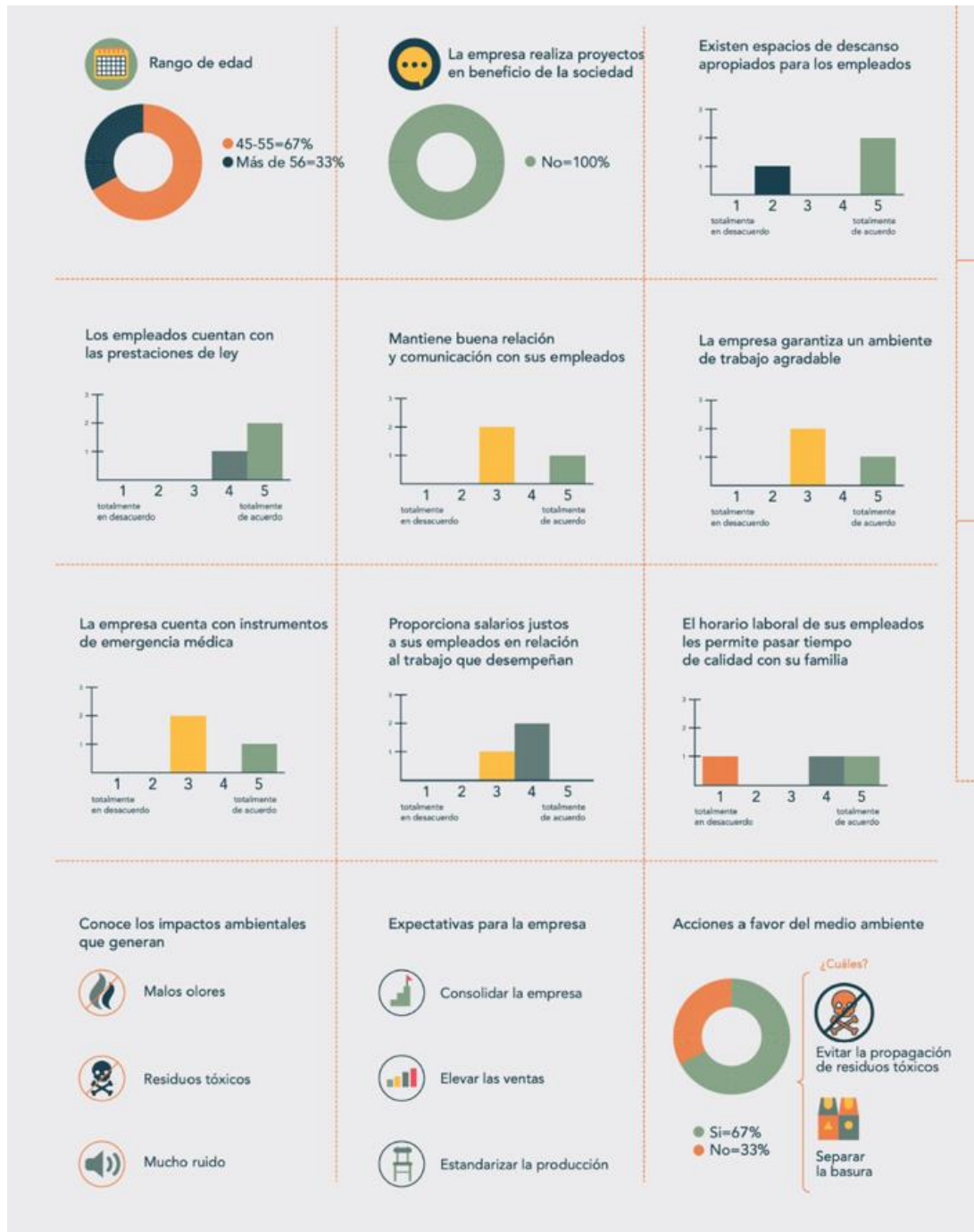


Figura 5. Infografía, resultados de la evaluación realizada a directivos

Fuente: Elaboración propia

Como puede notarse se trata de una empresa dirigida por adultos que se encuentran en edades que oscilan entre los 45 y 55 años de edad, que la empresa no ha emprendido ningún proyecto dirigido al entorno social o que beneficie directamente a la localidad que habita, los dueños y directivos a su vez, se perciben así mismos con un buen desempeño empresarial, aunque

se manifiesta una cierta preocupación por aspectos relacionados con salud, protección civil y seguridad en el trabajo, así también existe un buen nivel en la preocupación por los descansos, prestaciones de ley y un salario justo hacia sus empleados. Al observar en la infografía los resultados de la encuesta aplicada a los administrativos (Figura 6), se muestra un panorama diferente y con una percepción muy particular sobre el trato que tienen como trabajadores por parte de directivos y sobre la forma en que observan su propia relación con el resto de los empleados pertenecientes a los niveles jerárquicos más bajos que son quienes conforman la gran mayoría de empleados que componen la fábrica.

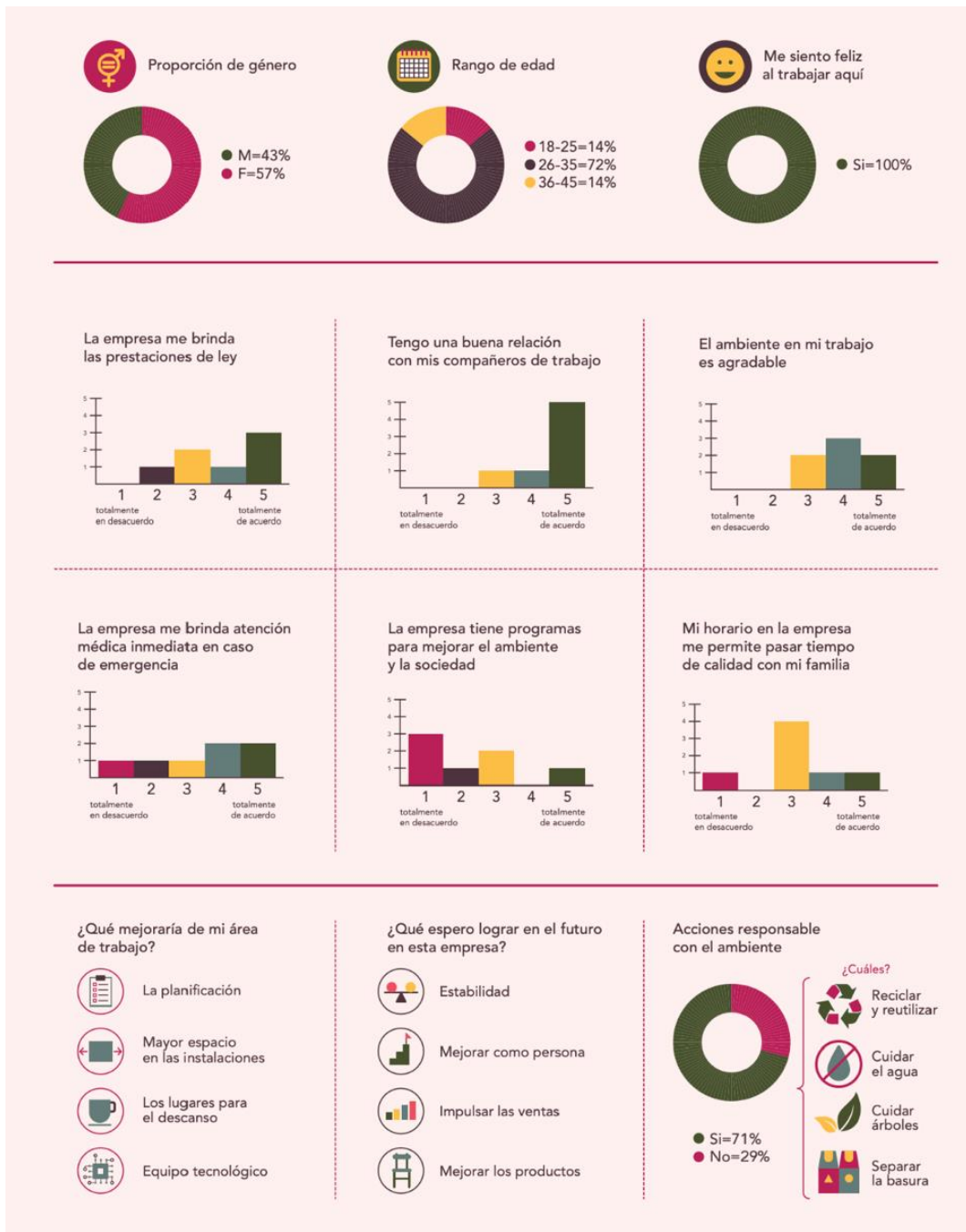


Figura 6. Infografía de resultados, encuesta aplicada a administrativos

Fuente: Elaboración propia

Los administrativos son jóvenes que no rebasan los 35 años de edad, un número mucho mayor de mujeres laboran en ésta área y el cien por ciento manifestó sentirse feliz de trabajar en la empresa, a pesar de que no todos señalan contar con las prestaciones de ley, tener el suficiente tiempo para disfrutar con calidad con su familia, ni observar verdaderas

transformaciones por parte de la empresa para aminorar sus impactos negativos en los ámbitos social y ambiental, empero ven un futuro prometedor en el cual desarrollarse y encuentran una forma de estabilidad laboral. Cabe destacar que como rasgo trascendente en su mayoría perciben una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo, lo que muy posiblemente mantiene el índice de felicidad alto para continuar laborando dentro de la fábrica.

Son empleados comprometidos, buscan la mejora de la empresa en la que trabajan y se sienten parte fundamental para lograr que esto suceda. En las entrevistas realizadas, manifestaron no tener muy claro el porqué de algunas actitudes de los empleados de menor rango, ni de algunas decisiones que son tomadas por los directivos, ya que ellos mismos, como trabajadores administrativos y siendo el punto medio o de encuentro entre éstas dos áreas, conocen mejor sobre las necesidades reales que los empleados experimentan, como por ejemplo; las áreas de descanso que propusieron los directivos y que no son aprovechadas por los empleados o formas de trabajo más protegido proveyendo de aditamentos (cubrebocas, lentes, botas, mandiles, etc.) que tampoco son utilizados, sin brindar cuando menos algún curso de capacitación del porque la necesidad de utilizarlos.

La infografía que muestra los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de menor rango y quienes desarrollan la producción en su totalidad de los oficios (maderas, laqueados, pintura, etc.) muestra a una empresa compuesta en más del 60% por varones jóvenes de entre 18 a 35 años (Figura 7).

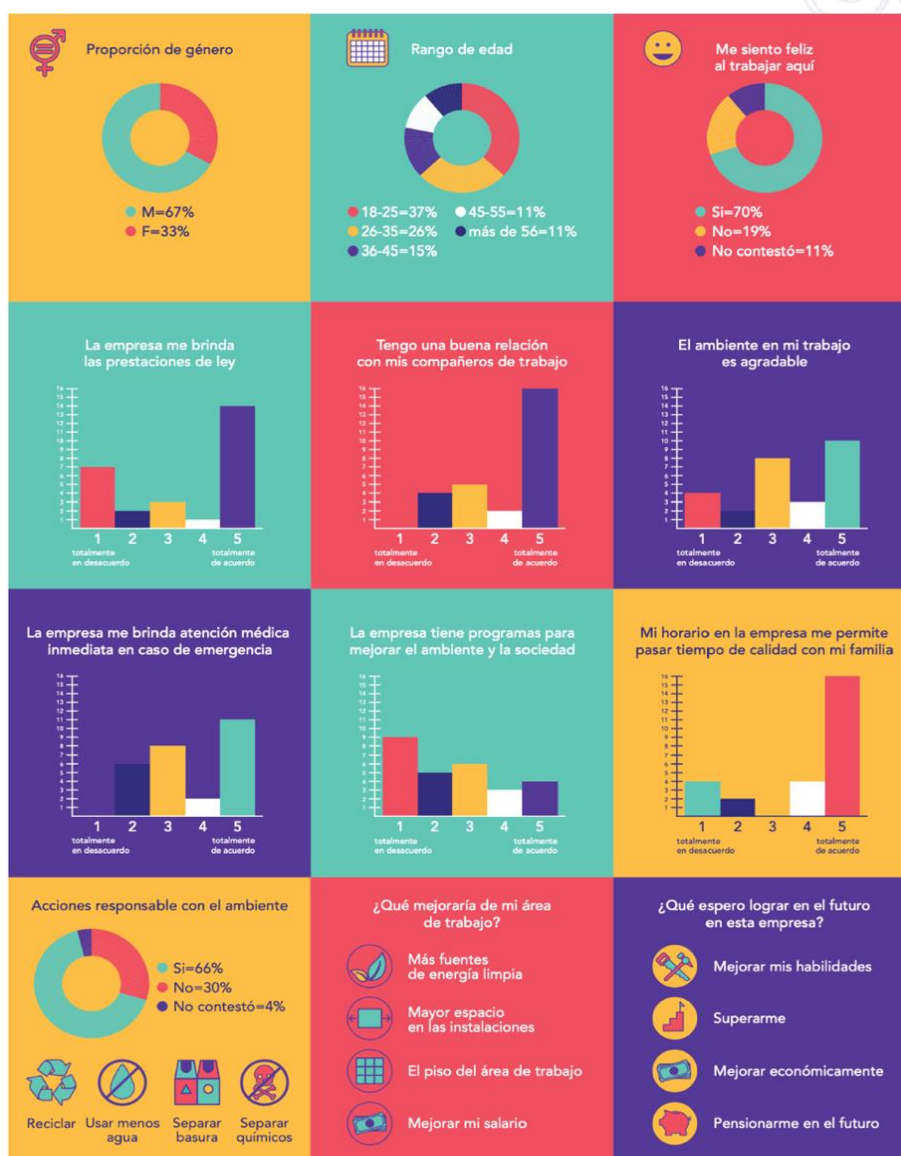


Figura 7. Infografía de resultados, encuesta aplicada a empleados de menor rango; oficios
Fuente: Elaboración propia

Los empleados de oficios tienen percepciones que se diferencian aún más de la que los directivos tienen sobre la atención que se les brinda, principalmente en aspectos de seguridad, atención médica inmediata y ambiente agradable y de respeto en el trabajo. A pesar de sentirse feliz con su trabajo en dicha empresa, no se sienten bien con su relación laboral hacia sus compañeros, la gran mayoría expresó no contar con las prestaciones de ley, no tener tiempo suficiente para pasar con calidad con su familia y no recibir atención médica, expresaron además estar inconformes con su salario y sin embargo, se visualizan a futuro dentro de la misma fábrica haciendo mejoras en su persona, piensan en la auto-superación y manifiestan una preocupación a futuro por una forma de pensión para su vejez.

En las entrevistas ocasionales con los empleados, se pudo constatar que existían grupos pequeños de amigos que generalmente estaban conformados por quienes laboraban en un oficio determinado, ellos improvisaban sus propias áreas de descanso con lo que tenían a la mano; maderas, botes a manera de sillas y evitaban el espacio ofrecido por los directivos con mesa amplia, horno microondas, lavabo, sillas cómodas, refrigerador y todas las comodidades necesarias, pero lo anterior se debía a que sus charlas eran más personalizadas y con relación al oficio específico que compartían, además de que les tomaba menos tiempo tener que mover sus alimentos de un lado a otro, cabe destacar que muchos de ellos trabajan a destajo y esto producía una necesidad de rapidez al momento de tomar el alimento, así mismo, sentían una camaradería más personalizada con sus compañeros de trabajo y mayor libertad para expresar sus inquietudes a sus colegas de oficio, de tal forma que el encuentro en un área común de descanso como la ofrecida por sus patrones, no les permitía éste tipo de relación interpersonal.

En el diagnóstico realizado al entorno social, se presentaron otra serie de inquietudes más vinculadas a su relación empresa-vida cotidiana, y a pesar de que el entorno social de la fábrica está reducido a unas pocas cuadras alrededor, la empresa no es totalmente conocida por sus vecinos, sin embargo, si perciben los ruidos y en ocasiones los olores de los barnices, además de que no encuentran ningún beneficio con su presencia en el vecindario, por el contrario, hubo quienes manifestaron inconformidades por las molestias que ésta provoca con olores, ruido y complicaciones de paso por la calle al momento de la carga y descarga de los muebles en las camionetas.

Los resultados de las entrevistas y las encuestas aplicadas (Figura 8) muestran que el entorno social percibe a la empresa como una oportunidad para mejorar sus calles, generar empleos dentro de la misma comunidad, así como forma de organización vecinal, capacitaciones para sus hijos y en el fomento a la disminución de la contaminación ambiental.



Figura 8. Infografía de resultados, encuesta aplicada a sociedad en entorno inmediato

Fuente: Elaboración propia

Propuestas Estratégicas

Por lo anteriormente expuesto se propuso la segmentación de las áreas de incidencia de la empresa vista desde los siguientes ejes, cada uno debiendo demostrar una actuación ética y responsable a través de la medición de sus impactos en las siguientes áreas: Entorno Inmediato, Stakeholders y sociedades futuras y Medio Ambiente. Por lo que la empresa debería comenzar con las mediciones de todas aquellas acciones que se implican en éstos aspectos, para reforzar las áreas más laxas, luego como proyectos a implementar al interior de la empresa se propusieron algunos cursos de capacitación y de sociabilidad para empleados, administrativos y a nivel comunidad, pensando en algunos de corto plazo, otros de mediano plazo y otros a lejano plazo, dependiendo de la facilidad para la empresa de implementar unos y luego avanzar hacia otros o comenzar incluso con uno solo, las opciones de talleres propuestos fueron:

A nivel de empleados y administrativos.

Capacitación tipo Reverse Mentoring en áreas específicas, iniciando con cualquiera de las siguientes:

- a. En maderas
- b. Pinturas
- c. Tallados
- d. Administración
- e. Ingeniería mecánica/ eléctrica/ programación/ Industrial.
- f. Ingeniería de procesos.
- g. Seguridad en el trabajo
- h. Herramientas de comunicación efectiva
- i. Trabajo en equipo.
- j. Pensamiento lateral y creatividad.
- k. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)
- l. Ética
- m. Torneos deportivos familiares.

A nivel de comunidad:

- a. Ofrecer cursos de Protección civil.
- b. Carpintería para jóvenes y adultos.
- c. Pintura para niños, jóvenes y adultos.

Mostrando a su vez a la empresa los beneficios con el emprendimiento de estos cursos abiertos a la comunidad, puesto que al promover alianzas con la sociedad para el mejoramiento del propio entorno conseguiría además el capacitar a jóvenes que puedan llegar a ser sus futuros empleados, promover vínculos más estrechos entre los empleados y que su experiencia enseñando lo concientice de su propia salud y seguridad laboral. Otros beneficios podrían generarse al invitar a través de la universidad a jóvenes a colaborar realizando tanto su servicio social como prácticas profesionales, lo que genera mayores aprendizajes compartidos, vínculos con otras industrias y probables empleados de alto nivel a futuro, así como mayor enriquecimiento para los empleados con los que ya se trabaja a través de formas de pensamiento y conocimiento diversificado, producir mayor identidad corporativa y dar a conocer más a la empresa en su propio entorno como a otros niveles estatales y nacionales a través de los estudiantes que participan.

Para el emprendimiento de cualquiera de los talleres de capacitación social como punto de partida se presentaron los compromisos de inversión requeridos por parte de la empresa:

Tabla 7

Compromiso de inversión por parte de la empresa

<ul style="list-style-type: none"> • TIEMPO. - En la organización. - De los empleados que participen. - En la capacitación para la enseñanza 	<ul style="list-style-type: none"> • RECURSOS. - Económicos en la difusión (Carteles, banners, etc.) - En incentivos para aquellos empleados que participen, que pueden ser económicos, días de descanso, vales de despensa o despensas, becas de materiales para que sus hijos aprendan, participar en rifas, etcétera.
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales como los desperdicios de madera, barnices o pinturas, uso de serruchos o instrumentos y equipos de seguridad.
<ul style="list-style-type: none"> • ESPACIOS. - La adaptación de áreas específicas para este fin. 	<ul style="list-style-type: none"> • IMPLEMENTACIÓN. - Armar el plan estratégico invitando a formar parte de esta realización a los <i>stakeholders</i> interesados. - Estableciendo rangos de edad - Capacidades previas de los jóvenes que quieran involucrarse. - Diseñar la convocatoria y establecer fechas. - Promover la vinculación con La UdeG para la participación de alumnos. - Convocar: <ol style="list-style-type: none"> a) A los empleados que quieran participar y brindarles incentivos (bonos, despensa o los que la empresa considere, etc.) b) Capacitadores de capacitadores empleados. c) A la comunidad del entorno inmediato. d) A jóvenes estudiantes de las áreas del Diseño Industrial, Artesanal y de Diseño gráfico. - Estrategias: <ol style="list-style-type: none"> a) Proponer una revisión sobre la respuesta a las convocatorias. b) Adquirir una base de herramientas especiales para este fin. c) Adaptación del área de enseñanza y mobiliario. d) Clases sobre innovación para la producción de nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia

La finalidad de ésta primer propuesta sería la de atraer a un mercado más amplio para mejorar sus ventas, darse a conocer con su comunidad y ser bien percibidos por ésta como empresa amigable, convocar a los jóvenes a capacitarse quienes además representan los futuros trabajadores para la empresa y de quienes se pueden obtener nuevas visiones y formas de trabajo, pero también, concientizar a la propia planta de trabajadores del uso adecuado del equipo de seguridad a través de la enseñanza que ellos mismos brinden a los jóvenes, por lo cual se espera que puedan obtener un mayor compromiso con su propia seguridad en el trabajo.

IV- Conclusiones

A pesar de que existe un mayor interés por parte de las empresas en obtener mayores ganancias a través del reconocimiento de clientes y público en general por su esfuerzo de incidir positivamente en el entorno social y el medio ambiente, los estímulos que se otorgan no están siendo suficientes, ya que el ostentar las distinciones empresariales como Empresa Socialmente Responsable (ESR) que se ofrecen a nivel gubernamental, no les brindan certeza de crecimiento.

La sola participación para la obtención de esos reconocimientos o certificaciones a través de los gobiernos u organizaciones involucradas con la sustentabilidad, son costosas y requieren de transformaciones organizacionales sumamente profundas que los empresarios no están dispuestos a afrontar. El esfuerzo nacional no logra incidir en las transformaciones que la ecología y una sociedad más saludables necesitan cada vez con mayor urgencia, para eso hacen falta políticas más profundas y verdaderamente punibles a quienes las corrompen, así tanto empresarios como universidades no solo deseen, pero deban realizar transformaciones de trasfondo en la organización, es decir, sistematizar una nueva manera de producción, con objetivos internos reales hacia la protección del medio ambiente, o dicho de otra manera, materializar los compromisos gubernamentales internacionales.

Otro punto relevante a considerar en la implementación de un proyecto de colaboración universidad-empresa, es que debido a los intereses particulares de la empresa y a su necesidad de seguir produciendo con fluidez, mantiene el tiempo en suma comprometido para los trabajadores en general, por lo que debe considerarse que en contraste con las necesidades de gestión universitaria que llegan a ser incluso burocráticas, el dar cumplimiento con el plan estratégico se vuelve incierto, ya que tanto la empresa no puede dejar pasar una buena producción, como la universidad tiene que cumplir a cabalidad los trámites administrativos, si esto no es considerado al momento de proponer un convenio de colaboración los compromisos adquiridos van quebrándose hasta que el proyecto fracasa o se difumina.

La utilización de la presentación infográfica, en cambio, fue muy apropiada a los objetivos de comprensión para la planta laboral de la fábrica y dio excelentes resultados al momento de rendir cuentas, aún mejor que con la presentación en video y

diapositivas, tanto empleados de los diferentes oficios, administrativos y directivos encontraron un interés particular por hacer su propio análisis comparativo de los resultados mostrados en infografías.

Lo que puede considerarse como un logro adicional dentro del proyecto, fue evidenciar a los empresarios la necesidad que existe de ver más allá y dirigirse hacia el entorno social externo de su empresa, así como acercarse con mayor interés a conocer las necesidades de los empleados antes de realizar cualquier transformación interna, como fue el caso del comedor comunitario para los trabajadores, que resultó un fracaso puesto que las necesidades de cada área laboral de empleados dista mucho de las creencias de los administrativos, quienes si disfrutaban reunirse en un solo espacio para convivir y comentar, pero que además cumplen horarios específicos y no trabajan a destajo.

Lo mismo en el entorno social inmediato, los dueños de la fábrica asumían previo a la realización de las encuestas que su empresa molestaba especialmente en lo referente al paso vehicular, siendo que no necesariamente era el caso, sino que por encima de ello se encontraba el ruido y los malos olores de los barnices, pero sobre todo, la falta de conocimiento sobre el tipo de empresa de que se trataba o incluso de ser completamente ignorados por vecinos que no veían el espacio como fábrica o lugar de producción y lo asumían como un terreno amplio al que no le atribuían función específica alguna, es decir, que el posicionamiento y la colaboración junto con la comunidad del entorno era (o sigue siendo) prácticamente nula.

Como fundamento del proyecto encontramos que es imprescindible charlar, evaluar y conocer de cerca las necesidades de los stakeholders antes de realizar cambios, así como hacerse conscientes de que para lograr ciertos cambios que están mediados por una estructura cultural, deben existir transformaciones de fondo en el sistema laboral, por ejemplo, en la forma de trabajo y procesos de producción, la manera de estar y laborar dentro de los diferentes espacios, proponer encuentros diversificados fuera del área laboral a fin de lograr modificaciones en la socialización entre empleados y con ello, cambios de comportamiento interno, pero también es fundamental el acercarse a los directivos, sin temor, con sus empleados de menor rango, esto dice mucho del empresario, ya que de existir muy poco nivel de involucramiento con sus empleados se evidencia que con seguridad algo no está marchando como debiera.

V- Referencias

- Alfaguara Infantil y Juvenil. (2006). La infografía. Grupo Santillana. Recuperado de http://www.gruposantillana.compe/planlector/la_infografia.pdf
- Clapers, J. (1998). Los gráficos, desde fuera de la redacción. Revista Latina de Comunicación Social, 9. En línea: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a/36infojordi.htm>
- Colle, R. (1998). Estilos o tipos de infógrafos. Revista Latina de Comunicación Social, 12. Recuperado de: <https://mdc.ulpgc.es/utills/getfile/collection/rldcs/id/256/filename/533.pdf>
- Cortés, J. (2014). Infografía, una innovación necesaria en la tarea comunicacional del Estado. Revista Transparencia & Sociedad, (No. 2) pp. 67-80. https://archives.cplc.cl/artic/20140701/asocfile/20140701161427/t_s_n2_web.pdf
- Fundación del Empresario Chihuahuense, A.C. (FECHAC). (2020) <https://fechac.org.mx>
- Lallana, F. (1999). Diseño y color infográfico. Revista Latina de Comunicación Social, 13. En línea: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999c/150lallana.htm>
- Reinhardt, N. (2007). Infografía didáctica: producción interdisciplinaria de infografías didácticas para la diversidad cultural [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Nacional de Misiones.
- Sistema B. (2021). <https://www.sistemab.org/>
- Vallaes, F., De La Cruz, C. y Sasia, P. (2008) Responsabilidad social universitaria. Manual de primeros pasos. México, Editorial BID y Mc Graw Hill.

Contribución de los autores

YGJ: Conceptualización, Investigación, Metodología.

HGS: Investigación.

AV: Administración del Proyecto, Supervisión.

MAM: Redacción – Revisión – Edición Visualización

Financiación:

No se recibió ningún tipo de financiamiento

Nota: Las infografías no pueden modificarse ya que así es como se presentaron en la empresa, su intención es que todo el personal que labora en la empresa y el entorno social conozca los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas.

