

UNIVERSIDAD CATOLICA DE LA SANTISIMA CONCEPCIÓN
Facultad de Ingeniería

Ingeniería Civil Industrial



**PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN
PESQUERA LOTA PROTEIN S.A.**

DIEGO ALEJANDRO SÁEZ NÚÑEZ

INFORME DE PROYECTO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUIA

Mauricio González Abrigo

PROFESOR INFORMANTE

Cristian Cárdenas Oviedo

Concepción, Octubre de 2015

Resumen

El proyecto tiene como objetivo elaborar un plan de acción para implementar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Lota Protein, empresa productora de harina y aceite de pescado ubicada en la comuna de Lota. Para ello se realizó un levantamiento de información basado en el análisis situacional de los grupos de interés de la organización, en donde se evidenció una falta de prácticas e iniciativas vinculadas a la responsabilidad empresarial.

Mediante la utilización de encuestas, test de autoevaluación y estudios de clima laboral, se conoció la situación actual de la organización en temas de RSE. Además se conoció las expectativas y la percepción de las distintas partes interesadas de la empresa, en donde las comunidades aledañas presentaron el mayor porcentaje de disconformidad, haciendo énfasis en la falta de comunicación, vínculo y cercanía con los vecinos de la empresa. Utilizando la Metodología de Sistemas Suaves (Checkland, 2000) se confeccionaron las distintas propuestas de solución para las problemáticas y brechas encontradas en el estudio, las cuales conforman el plan de acción presentado.

La elaboración del plan de acción para implementar la RSE en Lota Protein permite obtener una herramienta base para eliminar las brechas existentes que dificultan a la organización realizar iniciativas y prácticas sustentables con sus stakeholder, además de aumentar y fortalecer el compromiso que la organización posee por el desarrollo sustentable de sus vecinos, trabajadores, proveedores, colaboradores y medio ambiente.

Se recomienda la puesta en marcha del Plan de acción para implementar la RSE en Lota Protein como también en las distintas organizaciones que tienen la posibilidad de transformarse en un protagonista del desarrollo sustentable de su entorno como también del país.

ABSTRACT

The target of the project is to prepare an action plan to implement the Corporate Social Responsibility (CSR) in Lota Protein, a fishmeal and fish oil producing company located in the Lota Commune. For this, an information survey based on the situational analysis of the interested groups of the organization was made, where an absence of practices and initiatives linked to the CSR was shown.

By means of surveys, test of self-assessment and work climate studies the current situation of the organization related to the CSR was known. In addition, expectations and perceptions from the different interested parties of the company was known, where the surrounding communities presented the highest percentage of dissatisfaction, emphasising in the lack of communication, relationship and closeness with the neighbours of the company. Using the Soft Systems Methodology (Checkland, 2000), different proposals of solution for the issue and the gaps found in the study were made, which form the action plan presented.

The preparation of the action plan to implement the CSR in Lota Protein allows obtaining a basis tool to eliminate the existing gaps that difficult the organization to perform sustainable practices and initiatives with its stakeholder, apart from increasing and strengthening the commitment that the organization possesses for the sustainable development of its neighbours, workpeople, suppliers, collaborators and the environment.

The launch of the action plan to implement the CSR in Lota Protein is recommended as in the different organizations that have the possibility to become a protagonist of the sustainable development of its environments as well as the country.

Contenido

Índice de tablas.....	v
Índice de Ilustraciones.....	vi
Capítulo I: El problema de investigación.	8
1.1 Introducción	8
1.2 Planteamiento del problema	10
1.3 Propuesta de la solución	11
1.4 Justificación de la solución	12
1.5 Delimitación del problema	13
Capítulo II: Marco Teórico.	14
2.1 Definición:	14
2.2 ¿Qué hace la RSE?	15
2.3 ¿Cómo se hace la RSE?	16
2.4 ¿Para qué sirve la Responsabilidad Social?	17
2.5 Normas y Estándares RSE	18
2.6 Áreas de la RSE	21
2.7 Los stakeholders	23
2.8 Metodología de sistemas suaves	24
Capítulo III: Metodología.	29
3.1 Identificación de los grupos de interés	29
3.2 Establecer comunicación con los stakeholders	30
3.3 Formulación y análisis de encuestas.	32
3.4 Auto-evaluación de la situación actual de la empresa	33
3.5 Identificación de iniciativas y prácticas RSE en la organización.	35
3.6 Metodología de los Sistemas Blandos.	35
3.7 Difusión y comunicación.	37
Capítulo IV: Resultados.	38
4.1 Clientes de Lota Protein	38
4.2 Comunidades vecinas de Lota Protein	43
4.3 Público interno de Lota Protein.	49
4.4 Proveedores de Lota Protein	66

4.4.1	Proveedores de materia prima.	66
4.4.2	Proveedores de insumos.	72
4.5	Autoevaluación	77
4.5.1	Visión y estrategia.	79
4.5.2	Valores, transparencia y gobierno corporativo.	79
4.5.3	Público interno.	81
4.5.4	Clientes y proveedores.	82
4.5.5	Comunidad y entorno.	83
4.5.6	Medio ambiente.	84
4.6	Metodología de sistemas suaves	86
4.6.1	Estadio 1: Situación considerada como problema.	86
4.6.2	Estadio 2 Situación problema expresada (Cuadros pictográficos).	90
4.6.3	Estadio 3 y 4.	93
	Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.	103
5.	Discusión	103
6.	Conclusión	105
7.	Recomendaciones	107
	Capítulo VI: Bibliografía y anexos.	109
8.	Referencias y bibliografía.	109
9.	Anexos	111

Índice de tablas

Tabla 1: CATWOE de metodología de sistemas suaves.....	25
Tabla 2: Grupos de interés de Lota Protein.....	29
Tabla 3: Número de encuestas realizadas por Stakeholders.	32
Tabla 4: Escala Likert.	32
Tabla 5: Escala de compromiso.	35
Tabla 6: Porcentaje de aceptación por categoría análisis general.	50
Tabla 7: Porcentaje de respuestas por pregunta y categoría, análisis general.....	51
Tabla 8: Porcentaje de aceptación por categorías, área de vigilantes.	56
Tabla 9: Porcentajes de aceptación y disconformidad por categorías, área de administración... 58	
Tabla 10: Porcentaje de aceptación y disconformidad por categoría, área de mantención, bodega y RILES.	60
Tabla 11: Porcentaje de aceptación por categorías, área de producción y descarga.	62
Tabla 12: Porcentaje de aceptación por categoría, área de laboratorio y ponton.....	65
Tabla 13: Porcentaje de avance por tema.....	77
Tabla 14: Porcentaje por sub-temas	78
Tabla 15: CATWOE solución 1.....	94
Tabla 16: CATWOE solución 2.....	96
Tabla 17: CATWOE solución 3.....	98
Tabla 18: CATWOE solución 4.....	100
Tabla 19: CATWOE solución 5.....	102
Tabla 20: Preguntas por categorías, área de vigilantes.	125
Tabla 21: Preguntas por categoría, área de administración.....	127
Tabla 22: Preguntas por categoría, área de mantención, bodega y RILES.	130
Tabla 23: Preguntas por categoría, área de producción y descarga.	133
Tabla 24: Preguntas por categoría, área de laboratorio y ponton.....	135
Tabla 25: Resumen respuestas de encuestas comunidad.	138

Índice de Ilustraciones.

- **Gráficas**

Gráfica 1: Resultados pregunta 1, clientes.	38
Gráfica 2: Respuestas pregunta 2, clientes.....	39
Gráfica 3: Respuestas pregunta 3, clientes.....	39
Gráfica 4: Respuestas pregunta 4, clientes.....	40
Gráfica 5: Respuestas pregunta 5, clientes.....	40
Gráfica 6: Respuestas pregunta 6, clientes.....	40
Gráfica 7: Respuestas pregunta 7, clientes.....	41
Gráfica 8: Respuestas pregunta 8, clientes.....	41
Gráfica 9: Respuestas pregunta 9, clientes.....	41
Gráfica 10: Respuestas pregunta 10, clientes.....	42
Gráfica 11: Respuestas pregunta 11, clientes.....	42
Gráfica 12: Respuesta pregunta 12, clientes.	42
Gráfica 13: Respuestas pregunta 1, comunidad.	44
Gráfica 14: Respuestas pregunta 2, comunidad.	44
Gráfica 15: Respuestas pregunta 3, comunicad.	44
Gráfica 16: Respuestas pregunta 4, comunidad.	45
Gráfica 17: Respuestas pregunta 5, comunidad.	45
Gráfica 18: Respuestas pregunta 6, comunidad.	45
Gráfica 19: Respuestas pregunta 7, comunidad.	46
Gráfica 20: Respuestas pregunta 8, comunidad.	46
Gráfica 21: Respuestas pregunta 9, comunidad.	46
Gráfica 22: Respuestas pregunta 10, comunidad.	47
Gráfica 23: Calificación por categoría análisis general.	49
Gráfica 24: Calificaciones por categorías, área de vigilantes.	55
Gráfica 25: Calificación por categoría, área de administración.	57
Gráfica 26: Calificación por categoría, área de mantención, bodega y RILES.	59
Gráfica 27: Calificación por categorías, área de producción y descarga.	61
Gráfica 28: Calificación por categoría, área de laboratorio y ponton.	64
Gráfica 29: Respuestas pregunta 1, proveedores materia prima.	66
Gráfica 30: Respuestas pregunta 2, proveedores materia prima.	66
Gráfica 31: Respuestas pregunta 3, proveedores materia prima.	67
Gráfica 32: Respuestas pregunta 4, proveedores materia prima.	67
Gráfica 33: Respuestas pregunta 5, proveedores materia prima.	67
Gráfica 34: Respuestas pregunta 6, proveedores materia prima.	68
Gráfica 35: Respuestas pregunta 7, proveedores materia prima.	68
Gráfica 36: Respuestas pregunta 8, proveedores materia prima.	69
Gráfica 37: Respuestas pregunta 9, proveedores materia prima.	69

Gráfica 38: Respuestas pregunta 10, proveedores materia prima.	69
Gráfica 39: Respuestas pregunta 11, proveedores materia prima.	70
Gráfica 40: Respuestas pregunta 12, proveedores materia prima.	70
Gráfica 41: Respuestas pregunta 1, proveedores insumos.	72
Gráfica 42: Respuestas pregunta 2, proveedores insumos.	72
Gráfica 43: Respuestas pregunta 3, proveedores insumos.	73
Gráfica 44: Respuestas pregunta 4, proveedores insumos.	73
Gráfica 45: Respuestas pregunta 5, proveedores insumos.	73
Gráfica 46: Respuestas pregunta 6, proveedores insumos.	74
Gráfica 47: Respuestas pregunta 7, proveedores insumos.	74
Gráfica 48: Respuestas pregunta 8, proveedores insumos.	74
Gráfica 49: Respuestas pregunta 9, proveedores insumos.	75
Gráfica 50: Respuestas pregunta 10, proveedores insumos.	75
Gráfica 51: Respuestas pregunta 11, proveedores insumos.	75
Gráfica 52: Mapa de calificación por tema.	77
Gráfica 53: Calificación por sub-temas.	78
Gráfica 54: Compromiso en Visión y estrategia.	79
Gráfica 55: Compromiso en gobierno corporativo.	80
Gráfica 56: Compromiso público interno.	82
Gráfica 57: Compromiso cadena de valor.....	83
Gráfica 58: Compromiso comunidad y entorno.....	84
Gráfica 59: Compromiso medio ambiente.	85

- **Figuras.**

Figura 1: Pasos de metodología de sistemas suaves.	25
Figura 2: Mapa conceptual problema 1.....	90
Figura 3: Mapa conceptual problema 2.....	91
Figura 4: Mapa conceptual problema 3.....	92
Figura 5: Modelo conceptual solución 1.....	93
Figura 6: Modelo conceptual solución 2.....	95
Figura 7: Modelo conceptual solución 3.....	97
Figura 8: Modelo conceptual solución 4.....	99
Figura 9: Modelo conceptual solución 5.....	101

Capítulo I: El problema de investigación.

1.1 Introducción

A nivel mundial, los límites de los ecosistemas para proporcionar recursos y absorber desechos se están excediendo. Como resultado, la contaminación y la producción de desperdicios ha ido en constante aumento y las consecuencias ya están presentes, disminución de la capa de ozono, lluvias acidas, el cambio climático, que en conjunto disminuyen y afectan la calidad de vida de los habitantes del planeta tierra, además la disminución de recursos energéticos, diversidad biológica y un recurso tan valioso como el agua.

Es por esto que en 1987 es publicado “*Nuestro Futuro Común*”, en el cual se analizó la situación del mundo en ese momento y demostró que el camino que la sociedad global había tomado estaba destruyendo el ambiente, en este libro la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo, establecida por las naciones unidas en 1987, definió el progreso sustentable como el “*desarrollo de satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades*”.

Desde ese momento hasta la actualidad, las empresas buscan definirse como una empresa sustentable, la cual fomenta y aporta al desarrollo económico, social y ambiental de su entorno, y la forma más acertada de iniciarse en este largo proceso es adherir a su ADN la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que tiene como áreas la ética y gobierno empresarial, calidad de vida laboral, clientes y cadena de valor, comunidad y medio ambiente.

Incluir la RSE no es tarea fácil, es un proceso largo y confuso, aunque sus beneficios avalan el interés de las empresas en ser socialmente responsables, pues permite mejorar la imagen corporativa, por lo que sus productos, servicios y marca logran mayor fortalecimiento ante el mercado y la comunidad, mejora la relación con el entorno, la RSE está directamente relacionada con el cumplimiento de exigencias legales, incorporar practicas e iniciativas sustentables aportan a un mayor rendimiento en uso de recursos y disminución de costos, entre otros.

El proyecto tiene como objetivo desarrollar un plan de acción para implementar la RSE en Lota Protein, empresa productora de harina y aceite de pescado, ubicada en sector pesquero de la comuna de Lota. El proyecto consideró un levantamiento de información para analizar el nivel de incorporación de la RSE en la organización por medio de una autoevaluación en base a indicadores ETHOS de responsabilidad social. Además se realizó un análisis de percepción y expectativas a los distintos grupos de interés de la

empresa, incluyendo clientes, proveedores, empleados y poblaciones aledañas a la empresa.

El informe presenta en su primera parte, el planteamiento del problema, la propuesta de solución con objetivos específicos y objetivo general, justificación de la propuesta y delimitación del proyecto.

A continuación se expone un marco teórico sobre la RSE, definiciones, agentes participantes, áreas de alcance e importancia de incluirla en las empresas, seguido de un detallada descripción de la metodología utilizada para la estructuración de encuestas, tamaños muestrales, recopilación de información, análisis de datos, participantes y agentes implicados en el desarrollo del proyecto y metodología utilizada para generar el plan de acción.

En el siguiente punto, se muestran los resultados obtenidos en cada encuesta realizada a los grupos de interés de la empresa, estos se muestran en gráficos y tablas, al igual que los resultados arrojados en la autoevaluación realizada en la organización y el plan de acción propuesto. Luego se presentan la discusión de los resultados y conclusión del proyecto.

1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad, las empresas líderes del país están en constante preocupación y comprometidas a contribuir al desarrollo social y ambiental de la sociedad en donde operan, satisfaciendo las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer a las futuras generaciones en su desarrollo, es por esto que las empresas impulsan desde la alta gerencia un modelo de toma de decisiones estratégicas basadas en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), teniendo en cuenta las expectativas de sus grupos de interés, contribuyendo a los problemas que aquejan a la sociedad, integrando armónicamente el desarrollo económico de la organización con el respeto de los valores éticos, las personas y el medio ambiente. (AcciónRSE, 2015)

Sin embargo, para lograr esta transformación social y convertirse en una empresa socialmente responsable, las empresas deben asumir y desarrollar una nueva estrategia de negocios, en donde la toma de decisiones vaya de la mano junto con la misión, visión y valores éticos de la empresa. El reto es romper con las brechas existentes, cambiando la cultura organizacional e incluyendo a nuevos actores a la economía global (Fundación Prohumana, 2015).

Anteriormente, se solía relacionar el concepto de RSE con donaciones y acciones de caridad esporádicas, pues hoy en día la responsabilidad social es una visión de negocios y compromiso que la empresa asume para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objetivo de mejorar la calidad de vida (WBCSD, 2012).

Hoy en día, Lota Protein está decidida a ser una organización reconocida como empresa socialmente responsable, pero no cuenta con un modelo de gestión en donde se incorporen iniciativas o prácticas de la RSE, no posee un mapeo estructurado sobre sus stakeholders ni las expectativas de estos tienen frente a la organización y no cuenta con planes de acción enfocados al desarrollo y contribución de los problemas que inquietan a sus empleados, clientes, cooperadores, proveedores ni a la sociedad en donde opera.

Es por esto que Lota Protein desea incorporar la RSE a su modelo de negocios, pero actualmente no existe una guía para implementar la RSE en una organización, pues cada empresa posee prioridades distintas, no todos los stakeholders poseen las mismas inquietudes ni problemas, por lo que adherirse a un modelo de gestión responsable es un trabajo arduo y extenso.

En virtud de lo anterior se propone un plan de acción para implementar el modelo de gestión basado en la Responsabilidad Social Empresarial en Lota Protein.

1.3 Propuesta de la solución

Incluir en el ADN de una organización un modelo de gestión y tomas de decisiones basadas en pilares fundamentales de la RSE no es fácil, pues la organización debe realizar un cambio sistemático a nivel organizacional, en donde se reformule la misión y visión enfocada a satisfacer las necesidades de sus clientes, trabajadores, comunidad y medio ambiente que se ve influenciado por sus operaciones. (AcciónRSE, 2015)

La RSE es la responsabilidad que asume una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, por lo que las empresas buscan colaborar por medio de buenas prácticas e iniciativas voluntarias al desarrollo sustentable de las partes interesadas, cumpliendo siempre con la legislación y normas que las rigen. Por lo tanto, se propone realizar un levantamiento de información para verificar el nivel de incorporación de la RSE en Lota Protein, identificando las prácticas o iniciativas que habitualmente realiza. Además se propone identificar y describir detalladamente los grupos de interés de la empresa, para someterlos a encuestas de satisfacción y expectativas, con el propósito de identificar áreas de oportunidades o brechas, con el fin de formular un plan de acción con el cual la empresa pueda implementar de forma gradual a su modelo de negocios existente, un tipo de gestión sustentable.

Por lo tanto, para el proyecto a realizar se tiene como:

Objetivo general

- Formular un plan de acción para la implementación de la RSE en pesquera Lota Protein S.A.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de la empresa en temas de RSE.
- Identificar brechas para alcanzar el estado de sustentabilidad social empresarial en la organización.
- Formular el plan de acción para resolver las brechas identificadas y posterior implementación de la RSE en la empresa.

1.4 Justificación de la solución

Actualmente Lota Protein se encuentra entre las 10 empresas con mayor participación en exportación de harina de pescado en el país, según estudios realizados por SOFOFA. Además es una empresa conocida por vender harina de la más alta calidad en el mercado.

Es por esto que Lota Protein busca seguir siendo una empresa competitiva en la producción y venta de harina y aceite de pescado, además tiene como misión ser constante en la preocupación por el cuidado y preservación del medio ambiente, comunidades y de las condiciones laborales de sus trabajadores, lo que actualmente con lleva a seguir buscando mejoras continuas en su modelo de gestión.

¿Pero cómo se justifica que Lota Protein quiera ser una empresa socialmente responsable? La respuesta es sencilla, los beneficios obtenidos gracias a la RSE son muchos, el sociólogo Eugenio Tironi (2009) establece 10 razones que abalan la incorporación de la RSE a las empresas.

- Permite mejorar la imagen corporativa, por lo que sus productos, servicios y marca logran mayor fortalecimiento ante el mercado y la comunidad.
- Colaborar con la reducción de problemas sociales graves. Es posible lograr un pequeño, pero significativo cambio social.
- Mejora la relación con el entorno.
- La RSE se relaciona con el cumplimiento de las exigencia legales.
- Facilita el reclutamiento de personal y la retención de talentos.
- Mejora el clima laboral, lo que trae mayor rendimiento y compromiso por parte de los empleados.
- Aumento de la productividad, competitividad y posibilidad de ingresar a nuevos mercados.
- Incremento de confianza de los accionistas y de terceros.
- Mayor valorización en el mercado.
- Por último y lo más importante: mas RSE es sinónimo de más utilidades.

Entonces, con el presente proyecto se busca obtener una poderosa herramienta de gestión basada en la RSE, la cual mejorara el modelo de gestión actual de la organización, identificando oportunidades y generando un plan acción para aplicarlas en la empresa.

1.5 Delimitación del problema

El proyecto, se llevará a cabo en la empresa Lota Protein ubicada en la comuna de Lota.

El proyecto será realizado durante el primer semestre del año 2015, y concluirá con una formulación detallada y completa de un plan de acción para que Lota Protein pueda implementar la responsabilidad social empresarial, con el objetivo de convertirse en una empresa sustentable bajo los 3 pilares de la RSE: Sustentabilidad económica, social y ambiental.

El proyecto incluirá una identificación de los grupos de interés de la empresa, análisis de percepción y realización de encuestas de expectativas en cada stakeholders de la organización, además se analizará la situación actual de la empresa en temas de prácticas e iniciativas sustentables y la relación existente con los grupos de interés de la empresa.

El proyecto no contempla la implementación del plan sino solo la formulación de él, el plan será entregado a la empresa, quien llevará el proceso que estime conveniente.

Capítulo II: Marco Teórico.

Antiguamente las empresas buscaban el beneficio y la maximización de sus riquezas sobre todas las cosas y no importaba el medio a utilizar para lograr ese objetivo. Poco importaba la situación de sus trabajadores, sus problemas, su cultura o su estilo de vida, por otro lado el impacto que ejercía sobre el medio ambiente era tema irrelevante y poco significativo para la organización, temas sociales como la pobreza o la educación en donde llevaban a cabo su proceso productivo era asunto de otros y no influían en nada a la compañía (AcciónRSE, 2008).

Actualmente esto ha cambiado. En una época en donde las empresas más competitivas y rentables en el mundo se preocupan intensamente en hacer todo lo contrario a lo mencionado, sus intereses van más allá de un cumplimiento de leyes o de compromiso con los accionistas, va más allá de brindar un sueldo alto a cada trabajador, va más allá de tener productos certificados, de poseer inventarios inmensos para satisfacer la demanda o de atender alegremente a sus clientes, las empresas líderes enfocan su gestión de negocios a la sustentabilidad económica, social y ambiental. (Ranking Nacional de RSE 2014, ProHumana)

Es por esto que diversas organizaciones se han propuesto instaurar en sus políticas de gestión la triple línea base, las cuales son la sustentabilidad económica, social y ambiental.

2.1 Definición:

A esto se le conoce como la RSE o Responsabilidad Social Empresarial, pero, ¿Qué es la RSE?, Prohumana la define como:

“La responsabilidad social sustentable económica, social y ambiental implica pensar en el futuro, por lo que todos los actores de la sociedad somos parte de la co-creación de nuevos espacios de reflexión que llevan a la co-construcción y aplicación de métodos que permiten implementar integralmente a responsabilidad social empresarial y responsabilidad social ciudadana en busca de un desarrollo humano sustentable, que sitúa a la persona como protagonista de este progreso en todos sus roles y acciones” (Prohumana, 2015).

AccionRSE la explica como:

“Una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respecto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda la cadena de valor” (AcciónRSE, 2015).

2.2 ¿Qué hace la RSE?

Los atributos y actividades que comprende la RSE se basan en 3 pilares: sustentabilidad económica, social y ambiental. Las empresas buscan un equilibrio entre ellas. Las empresas sustentables son las que influyen a corto y largo plazo de manera positiva a éstas.

Es por eso que la RSE ayuda a las empresas a tener un desarrollo sustentable y ser más competitivas. Además de afectar directamente en el mejoramiento financiero de estas mismas, además ayuda al desarrollo país, pues la RSE es de carácter integrador y globalizador.

Es fácil concluir a partir de esto que la RSE se basa en ser socialmente bueno y que éticamente te hace ser una empresa amigable frente al medio ambiente y la comunidad. Pero todo esto, ¿Es de real ayuda para la empresa? Para contestar esto revisaremos algunos casos de RSE en las empresas, y como esto provocó cambios significativos al interior y exterior de ésta.

El estudio de la Universidad DePaul (1997) demostró que las empresas con un compromiso corporativo basado en los principios éticos de la RSE tenía un mejor desempeño financiero en las ventas e ingresos anuales, en comparación con las que no lo hacían.

David Lewin (2007), ha pedido de IBM Corp, estudió 156 empresas con el fin de determinar la relación entre los aportes corporativos y el desempeño empresarial corporativo. Este estudio reveló que las firmas más propensas al cumplimiento de los pilares de la RSE obtenían tasas de retorno significativamente más altas en sus inversiones. El profesor Lewin concluyó que la filantropía corporativa puede, con el tiempo, fortalecer el desempeño de los negocios.

Otro ejemplo revela que las empresas orientadas al medio ambiente y a la fuerza laboral interna pueden reducir considerablemente los gastos operativos de la organización, ambientes laborales gratos, producen disminución en la improductividad y muchas iniciativas que favorecen el incremento de eficiencia energética, reducen los gastos. Asimismo, iniciativas de reciclaje eliminan costos de desechos y generan ingresos por venta de estos mismos. (Fuente: AccionRSE)

Todo lo anterior trae beneficios de imagen y reputación. Encuestas realizadas por distintas organizaciones investigadoras demuestran que los clientes encuestados se inclinaban por empresas que llevaban a cabo sus labores bajo el amparo de la RSE. La revista Fortune (2009) considera a la RSE como uno de los criterios centrales a la hora de realizar un ranking de empresas más valoradas o admiradas. (Fuente: AccionRSE)

2.3 ¿Cómo se hace la RSE?

Luego de analizar los beneficios de la RSE en las empresas, surge la pregunta, ¿Cómo se hace esto?, pues no existe un manual con normas, leyes o pauta para convertirse en una empresa con RSE exitosa, si no va mucho más allá. Prohumana reveló la existencia de 3 tipos de estrategias:

- a. Estrategia emergente o de primer orden: Se basa en realizar acciones espontaneas asimiladas a la RSE.
- b. Estrategias en desarrollo o de segundo orden: Para este caso, la empresa comienza a reflexionar sobre las acciones que conlleva la RSE y generalmente coincide con el momento en que la empresa decide crear una fundación para que organice su política de RSE.
- c. Estrategia de tercer orden o final: Para este caso, la empresa ya hace parte de sus valores y de la planificación estratégica la RSE. Implementando políticas claras, tanto internas como externas.

Cada estrategia debe ir enfocada a la RSE, en el ámbito financiero, social o ambiental, el cómo lo haga la empresa o en cual se enfoque más, será medido según su inclinación por ese punto, pero toda solución sustentable que realice será retribuido en imagen, reputación y ahorro de costos. Estos beneficios generados por las estrategias de RSE aumentaran según el grado que la empresa se involucre. (Fuente: AccionRSE)

Por otro lado en torno a la norma ISO 26.000, se establecen los primeros modelos de gestión para implementar la RSE. Este modelo cumple con los requisitos mínimos de un sistema de gestión, la existencia de un proceso sistemático y cíclico de mejora continua, que se efectúa en 4 fases, planificar, ejecutar, comprobar y ajustar a la gestión, asegurando con ello niveles de comportamiento cada vez mejores.

Las etapas del modelo¹ son:

- a. Preparación: Implica identificar los beneficios de la RSE que puede aportar y se realiza una planificación que facilite la ejecución y el control.
- b. Diagnóstico: Adquisición del conocimiento necesario para identificar las áreas de intervención, las oportunidades de mejora de empresa, para elaborar el plan de acción.
- c. Planificación y estrategia operativa: Su finalidad es que la empresa pueda jerarquizar sus áreas de intervención en función de sus líneas estratégicas, su impacto y de sus capacidades técnicas y económicas para llevarlas a cabo.
- d. Implementación: su objetivo es que la RSE sea integrada en las decisiones y operaciones diarias de la empresa.
- e. Comunicación: Busca cambiar el enfoque de comunicación hacia uno centrado en la relación entre la empresa y sus grupos de interés, a través del diálogo como proceso permanente y el desarrollo de reportes de sustentabilidad.
- f. Seguimiento y medición: su finalidad es medir el avance de procesos y la obtención de resultados para asegurar que el sistema es eficaz y que se alcanzaron los objetivos.
- g. Revisión y mejora: Su propósito es aprender de las experiencias para eliminar o mitigar las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas en el siguiente ciclo de gestión.

2.4 ¿Para qué sirve la Responsabilidad Social?

ATTA Chile declara que la RSE tiene como fin fortalecer la gestión empresarial a través de la implementación de prácticas y procedimientos de la empresa, de sus directivos y demás miembros en cada una de sus relaciones con todos los grupos de interés (stakeholders). Además, busca implementar procesos de responsabilidad social al interior de las empresas, lo que genera los siguientes beneficios:

- Aumento de la productividad y la rentabilidad.
- Fidelidad y aprecio de sus clientes.
- Confianza y transparencia con los proveedores.
- Compromiso y adhesión de sus empleados.
- Respaldo de las instancias gubernamentales.
- Imagen corporativa positiva y estima de la sociedad.
- Oportunidades para nuevos negocios.
- Disminución de los riesgos operacionales (financiero, calidad, seguridad y, medio ambiente).
- Incremento en la participación del mercado.

¹ Consultado en www.atta.cl el 20 de Abril de 2015.

- Mejoramiento de la cultura organizacional.
- Capacidad de atraer el mejor talento humano.
- Incremento del valor de la empresa.
- Mejoramiento de la comunicación interna y externa.
- Confiabilidad y respaldo de los mercados financieros e inversionistas.
- La Responsabilidad Social Empresarial previene los riesgos sociales que se pueden traducirse en demandas, sanciones, excesiva regulación gubernamental, pérdida de imagen y mercado, que puede llevar a la desaparición del negocio.

2.5 Normas y Estándares RSE

Las normas y certificación de RSE sirven como garantía ética para los consumidores y usuarios de productos y servicios en general. Los beneficios de la normalización RSE para la empresa son múltiples, pero el principal es que mejora la relación entre la empresa, trabajadores, gobierno y comunidad. También desarrolla la confianza y satisfacción de las organizaciones por parte de los públicos de interés –stakeholders- y aumenta la conciencia por estos principios de responsabilidad social en la empresa. La globalización es un factor relevante para el proceso de normalización. En el caso de Chile las empresas son competitivas a nivel internacional, por lo cual demostrar lo que se lleva a cabo en cuestión de RSE a través de certificación es un valor agregado muy apreciado que hace más fácil y más responsables los negocios internacionalmente. (AcciónRSE)

2.5.1 Legislación Chilena

Se dice que la RSE comienza donde la ley termina. En Chile, la implantación de esta visión de negocios se caracteriza por su foco en la transformación social y el desarrollo de una conciencia democrática, con un énfasis en la solución de las necesidades sociales. Es por ello que existe una extensa lista de legislaciones asociadas a las áreas temáticas de la RSE, los cuales pueden ser encontrados en la BCN (Fuente: www.bcn.cl).

2.5.2 Normas ISO

La Organización Internacional para la Estandarización ISO, por sus siglas en inglés, es una organización no gubernamental (ONG) con sede en Ginebra, Suiza, creada en 1947 para reunir las entidades máximas de normalización de cada país, como el Instituto Nacional de Normalización (INN), de Chile. Las normas ISO surgen de esta entidad

para armonizar la gran cantidad de normas sobre gestión de calidad de los distintos países del mundo.

- **ISO 9000**

Es un conjunto de 5 Normas Internacionales de Estandarización sobre Gestión y Aseguramiento de la Calidad, desarrollado para ayudar a las empresas a documentar efectivamente los elementos implementados para mantener un eficiente Sistema de Calidad. Los estándares no son específicos para ninguna industria, producto o servicio y se pueden aplicar en cualquier tipo de organización (empresa de producción, empresa de servicios, administración pública...). Ella describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

El documento oficial de la ISO 9000 está disponible en www.iso.org

- **ISO 14000**

Tras el éxito de la serie de normas ISO 9000, en 1996 se empezó a publicar la serie de normas ISO 14000 de gestión ambiental. Esta norma busca facilitar a las empresas metodologías adecuadas para la implantación de un sistema de gestión ambiental, similares a las propuestas por la serie ISO 9000 para la gestión de la calidad. Es de carácter voluntario y se caracteriza principalmente por tres pilares: prevención de la contaminación, mejoramiento continuo, y cumplimiento con la legalidad ambiental del país donde se aplica. Estos tres pilares deben estar incluidos a nivel de compromiso, en la política ambiental de la empresa que decida certificar, aparte de sus principios corporativos y otras declaraciones que se pueden incluir en forma voluntaria y que “conecta” esta política específica con la planificación estratégica de la empresa. Es importante destacar que lo “internacional” en este proceso se puede traducir como un listado de requerimientos mínimos, no significa que incorpora “mayores” exigencias legales, más bien podría decirse que incorpora “menores” exigencias legales que los aplicables en este ámbito en cada país.

El documento oficial de la ISO 14000 está disponible en www.iso.org

- **ISO 26.000**

La ISO 26000 es la Guía de Responsabilidad Social, publicada en noviembre del 2010. La norma comenzó su desarrollo el año 2001 y fue elaborada sobre la base de un trabajo multistakeholder mundial en el cual participaron 80 países, incluido Chile. Este estándar contribuye a alinear el lenguaje sobre Responsabilidad Social, está hecho para ser aplicado a todo tipo de organizaciones, solo proporciona directrices y no es certificable.

De acuerdo a la ISO 26000, los principios que guían la responsabilidad social son:

- Rendición de cuentas: La organización debe responder por los impactos de su operar en las partes interesadas.
- Transparencia: Una organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medioambiente.
- Comportamiento ético: El comportamiento de una organización debería basarse en la ética de la honestidad, equidad, integridad y la preocupación por las personas, animales, medioambiente y las partes interesadas.
- Respeto a los intereses de las partes interesadas: Una organización debería identificar a sus partes interesadas, ser consciente de sus intereses y respetuosa.
- Respeto a la ley: Aceptar que el respeto a la ley es obligatorio.
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento: En países donde la ley no proporcionen las normativas ambientales o sociales mínimas, una organización debería esforzarse por respetar la normativa internacional de comportamiento.
- Respeto a los derechos humanos: Por ejemplo, evitar beneficiarse de situaciones en que no se respeten los derechos humanos.

Las materias fundamentales son: Gobernanza de la organización, Derechos Humanos, Prácticas laborales, Medioambiente, Prácticas justas de operación, Asuntos de consumidores, Participación activa y desarrollo de la comunidad.

El documento oficial de la ISO 26000 está disponible en www.iso.org

2.6 Áreas de la RSE

La RSE posee distintas áreas de trabajo las cuales son:

2.6.1 Ética y Gobierno Corporativo

Ética y gobierno corporativo se refiere a cómo una compañía adopta valores como criterio para dirigir y gestionar su negocio, integrándolos en sus políticas, prácticas y en los procesos de toma de decisión a todo nivel. La ética empresarial implica comportarse de acuerdo a los estándares legales, además de adherir a las regulaciones internas.

Hoy un gran número de empresas está diseñando programas de ética, en conjunto con los procesos y herramientas necesarias para que estos sean conocidos y aplicados por todos los colaboradores, tanto si se trata de resolver dilemas complejos como de asuntos del día a día.

Algunos valores que definen el comportamiento ético de una empresa, según el Barómetro de Valores y Ética Empresarial, son: seguridad, honestidad, probidad, cumplimiento de compromisos, excelencia, sentido de cooperación, transparencia, respeto por el medio ambiente, integridad, coherencia, respeto, valoración por los demás, confianza, respeto por la vida familiar y lealtad, entre otros. (Fuente: AcciónRSE)

2.6.2 Calidad de Vida Laboral

La calidad de vida laboral juega hoy un rol fundamental en el éxito de la gestión de las organizaciones. Las principales compañías están innovando en la incorporación de prácticas para hacerse cargo de las necesidades de todos los empleados, como una forma de apoyar los objetivos del negocio y de retener a los mejores talentos. La persona está en el centro de la estrategia.

ACCIÓNRSE entiende la calidad de vida laboral como el conjunto de políticas corporativas laborales definidas por las empresas para lograr que sus colaboradores trabajen en un ambiente grato y motivador que genere intercambios abiertos y relaciones marcadas por la dignidad, cuya compensación percibida y entregada sea equitativa para ambas partes, logrando que el colaborador sienta que desarrolla un trabajo que aporta al resultado exitoso y sustentable del negocio, a la vez que alcance el equilibrio y armonía entre su trabajo, salud y vida personal. (Fuente: AcciónRSE)

2.6.3 Medio Ambiente

El Consejo Empresarial declara que durante la próxima década los retos globales ligados al crecimiento, la urbanización, la escasez de recursos y el cambio climático pasarán a ser motores estratégicos para los negocios. Los directivos de las empresas tendrán una nueva agenda y buscarán un modelo de crecimiento y de progreso basado en el uso equilibrado de los recursos renovables y en el reciclaje de los que no lo son, establece el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible en su documento “Visión 2050”.

Las compañías líderes, conscientes de esta realidad, han asumido su rol en el logro del desarrollo sustentable y saben que este es esencial para su prosperidad futura y la de la sociedad en la cual operan. Una gestión medioambiental responsable es, asimismo, vital para mantener la licencia social para operar. (Fuente: AcciónRSE)

2.6.4 Clientes y Cadena de valor

Integrar los indicadores de RSE en la cadena de valor de una empresa permite optimizar su productividad, adquirir ventajas competitivas y mejorar su posición en mercados cada vez más exigentes. Al mismo tiempo, agrega valor a sus procesos y servicios, lo que mejora su desempeño y la valoración por parte de los stakeholders.

El primer desafío es velar porque cada una de las partes de la cadena de valor sea social y ambientalmente responsable y el segundo es disminuir costos. Lo primero que se debe realizar es evidenciar las consecuencias sociales y ambientales de cada etapa de la actividad empresarial, incluyendo las actividades primarias (logística, operaciones, marketing, ventas y servicios) así como las de soporte (abastecimiento, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos, infraestructura de la organización). De esta identificación es posible distinguir los efectos que por sus impactos negativos se deberán revisar. (Fuente: AcciónRSE)

2.6.5 Comunidad

Esta área se refiere a cómo la empresa se relaciona y contribuye a paliar los impactos que su operación produce en las comunidades en las cuales opera, y cómo favorece el desarrollo de las mismas. Esto, porque en la actualidad el valor de una empresa está dado por cuánta riqueza y bienestar es capaz de generar no solo para sí misma, sino también para las sociedades en las que opera.

Por lo tanto, la RSE apunta a considerar a los negocios como interdependientes con la sociedad y el medio ambiente. No hay un modelo único a aplicar, sino que el enfoque de cada empresa debe estar adaptado a su propio contexto y estrategia particular. El objetivo de la gestión con enfoque RSE es que cada actividad realizada por la empresa genere el máximo valor para la empresa y para la sociedad. (Fuente: AcciónRSE)

2.7 Los stakeholders

El concepto de Stakeholder (significa en español: “participante”, “inversor”, “accionista”) se utiliza para referirse a los grupos de interés de una empresa.

Stakeholder son todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa, las cuales se clasifican en:

- ✓ Stakeholders primarios que son fundamentales para el operar de una organización. Este grupo incluye a quienes tienen alguna relación económica con el negocio, como por ejemplo, los accionistas, los clientes, los proveedores y los trabajadores.
- ✓ Stakeholders secundarios son aquellos que no participan directamente en el intercambio con una empresa, pero que sí pueden afectar o verse afectados por las acciones de ésta. En esta categoría están los competidores, los medios de comunicación y las ONG’s, entre otros. (Fuente: www.guioteca.com)

Bajo el concepto de RSE no sólo los dueños de una empresa son actores claves, también lo son sus trabajadores y la comunidad en general. Conscientes de que las actividades de una empresa impactan económica, ambiental y socialmente es importante que éstas consideren a los stakeholders a la hora de tomar alguna decisión. ¿Pero cuál es el beneficio de escucharlos? A través del diálogo que una compañía pueda generar con otros actores ésta se verá potenciada con un aprendizaje y un intercambio de experiencias, con las que podrá generar una relación integral con su entorno y poder desarrollar una estrategia para convertirse en una organización sustentable. Y si bien no siempre las demandas de algunos grupos podrán ser satisfechas, sólo el generar

instancias de conversación permitirá que todos los actores se sientan considerados. (Fuente: www.guioteca.com)

Así, estos mecanismos de compromiso contribuirán al desarrollo sustentable de una corporación y la preparará para desarrollar estrategias para con sus grupos de interés y, a la vez, lograr una mejor recepción de éstos ante ciertas acciones. Cuando se sabe qué quieren los consumidores o los trabajadores es mucho más fácil buscar fórmulas que los favorezcan. Pero ojo, que el considerar las necesidades de la comunidad, no debe usarse exclusivamente como una forma para aumentar las ventas, sino que debe ser un valor de la compañía el querer lo mejor para su entorno. (Fuente: www.guioteca.com)

En definitiva la RSE se trata de asumir una conciencia corporativa, la cual nos indica que para poder subsistir en la actualidad, las empresas deben comportarse como un ciudadano responsable, capaz de adelantarse a las necesidades de la sociedad y su entorno, las empresas deben generar soluciones que contribuyan a su sustentabilidad futura. (Fuente: www.guioteca.com)

2.8 Metodología de sistemas suaves

La metodología de sistemas suaves (SSM por sus siglas en inglés) de Peter Checkland es una manera organizada de enfrentar situaciones desordenadas en el mundo real. Está basado en el pensamiento de sistemas, lo que hace altamente definida y describible, aunque sea de uso flexible y amplio. La SSM es una técnica cualitativa que se puede utilizar para aplicar sistemas no estructurados a las situaciones a-sistémicas. Es una manera de ocuparse de problemas situacionales en los cuales hay una actividad con alto componente social, político y humano. Esto distingue el SSM a de otras metodologías que se ocupan de los problemas “duros” que están a menudo más orientados a la tecnología (Checkland, 1981).

Según Peter Checkland el punto de partida es la identificación del propósito esencial de la actividad del sistema. Este propósito esencial es analizado como el centro de un proceso de transformación en el que se modifica un elemento o producto (el input). Este análisis se concreta en los seis aspectos presentados en la Tabla 1.

Tabla 1: CATWOE de metodología de sistemas suaves.

	Elementos	Descripción
C	Clientes	Son los receptores de la transformación.
A	Actores	Son los encargados de hacer la transformación con los medios de que disponen.
T	Transformación	Es el proceso propiamente dicho.
W	Weltanschauung	Es lo que hace necesaria, útil o interesante la transformación.
O	Owners	Dueños. Son los que pueden detener la transformación.
E	Environment	Limitaciones ambientales. Son los elementos externos al sistema sobre los que no podemos influir.

Fuente: La metodología de sistemas suaves de acción – Peter Checkland.

2.8.1 Estadios de la metodología de sistemas suaves.

La SSM está conformada por 7 etapas, como se muestra en la Figura 1.

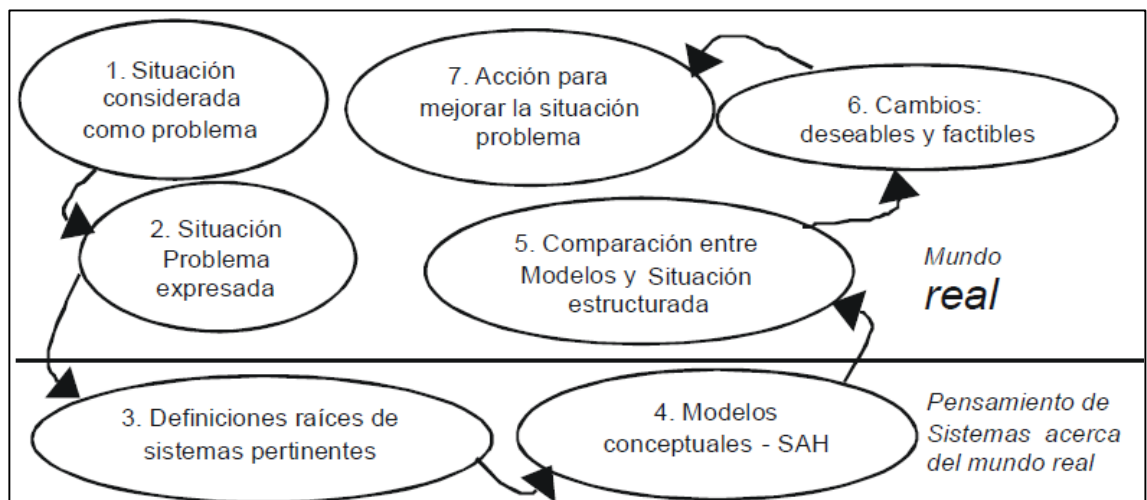


Figura 1: Pasos de metodología de sistemas suaves.

Fuente: La metodología de sistemas suaves de acción – Peter Checkland.

2.8.1.1 Estadio 1: Situación considerada como problema

En esta etapa inicial el pensador de sistemas realiza la percepción de la situación en que se encuentra una porción de la realidad social afectada por un problema que le hace actuar no de acuerdo a lo que desearía.

En esta acción primaria se trata de determinar el mayor número posible de percepciones del problema y demás expresiones que suceden en una realidad determinada, pudiendo desarrollar de ella la construcción mental más detallada posible de las situaciones que acontecen.

En este proceso la observación de los sucesos se ve liberado de las interrelaciones existentes entre los elementos que participan en la porción de la realidad percibida, dejando como función del investigador, percibir elementos, expresiones, entornos y demás hechos no relacionados pero que son relevantes de tal percepción.

2.8.1.2 Estadio 2: Situación problema expresada.

Esta fase implica ver los sucesos acaecidos en la realidad del problema con mayor claridad y precisión, despojándose de conclusiones y puntos de vista, con mayor claridad y con la mayor neutralidad posible describiremos la realidad en cuadros pictográficos, recogiendo las interrelaciones entre los elementos en función de lo que hacen (epistemológica), las propiedades emergentes que implican su relación entre estos y su entorno, las comunicaciones o intercambio de información.

2.8.1.3 Estadio 3: Definiciones raíces de sistemas pertinentes.

Una vez determinado el cuadro pictográfico se podrá seleccionar los sistemas "candidatos para solucionar el problema", de las diferentes expresiones registradas ideográficamente. Seleccionados los posibles "candidatos a problemas" se procederá a determinar cuál "soluciones" debería darse en la realidad social para transformarla, mejorando su situación.

Este proceso de cambio (transformación) se expresa a través de lo que en la MSB se denomina Definición Básica o Definición de Sistema Relevante.

2.8.1.4 Estadio 4: Modelos conceptuales.

Una vez descrito la definición básica, en esta fase se genera un modelo conceptual de lo expresado en ella, es decir construir un modelo sistema de actividades necesarias para lograr la transformación descrita en la definición. Este modelo conceptual permitirá llevar a cabo lo que se especifica en la definición básica, convirtiéndose adecuadamente en un reporte de las actividades que el sistema debe hacer para convertirse en el sistema nombrado en la definición.

2.8.1.5 Estadio 5: Comparación entre modelos y situación estructurada.

El objetivo de esta etapa es comparar los modelos conceptuales elaborados en la etapa 4 con la situación problema analizada en la etapa 2 de Percepción Estructurada, esto se debe hacer junto con los participantes interesados en la situación problema, con el objeto de generar un debate acerca de posibles cambios que se podrían introducir para así aliviar la condición del problema. Además es necesario comparar para determinar si el modelo requiere ser mejorado su conceptualización, elaborado en la etapa anterior, aclara este punto considerando "los modelos conceptuales son consecuencia de las definiciones básicas y elaboraciones mentales de proceso de transformación que puedan existirá o no en la realidad, se requiere de un proceso de constatación entre los Modelos Conceptuales propuestos y la realidad social que describen", es muy claro al describir al Modelo Conceptual como una estructura mental de un proceso de transformación, el cual debe ser comparado con la porción de la realidad problemática de la cual el analista se valió para su elaboración.

2.8.1.6 Estadio 6: Cambios deseables y factibles.

Una vez concluida la comparación de los Modelos Conceptuales con la situación de la realidad problemática estructurada y determinando las diferencias, se procede a ejecutar aquellas medidas propuestas en la etapa anterior que lleva a mejorar la situación problema, estos posibles cambios pueden hacerse en diversos planos; en estructura, en procedimientos y en actitudes.

- **Cambios estructurales:** Son aquellos cambios que se efectúan en aquellas partes de la realidad que a corto plazo no cambian, su proceso de adoptar nuevos comportamientos es lento, es por este motivo que los efectos de los cambios a efectuarse se producen lentamente, las variables que interactúan en este contexto tienen una dinámica muy lenta, lo cual hace también que los resultados sean lentos. Estos cambios pueden darse en realidades como en la organización de grupos, estructuras de reporte o estructura de responsabilidad funcional etc.
- **Cambios de procedimiento:** Estos cambios se efectúan en elementos o realidades dinámicas, por lo tanto están continuamente fluyendo en la realidad modificándose para mejorar o empeorar la situación. Estos cambios afectan a los procesos de informar y reportar verbalmente o sobre papel, en los cambios tecnológicos cuyos resultados son visibles por su capacidad de procesamiento de datos, en las actividades emergentes de los elementos interactuantes en las estructuras estáticas etc.
- **Cambios de actitudes:** En el caso de los cambios de actitud las cosas son más cruciales ya que son intangibles y su realización depende de la conciencia individual y colectiva de los seres humanos.

Los cambios incluyen cambios en influencia y en cambios en las esperanzas que la gente tiene acerca del comportamiento adecuado o distintos roles, así como cambios en la disposición para calificar ciertos tipos de comportamiento como "bueno" o "malo" en relación con otros, sucesos de hecho inmersos en los Sistemas Apreciativos.

Los cambios de actitud pueden darse como resultado de las experiencias vividas por grupos humanos como por cambios deliberados que se hagan a estructuras y procedimientos.

2.8.1.7 Estadio 7: Acción para mejorar la situación problema.

Una vez que se han acordado los cambios, la habilitación en el mundo real quizás sea inmediata. O su introducción quizá cambie la situación, de forma que aunque el problema generalmente percibido ha sido eliminado, emergen nuevos problemas y quizás a estos nuevos problemas se enfrenten con la ayuda de la SSM.

Capítulo III: Metodología.

3. Metodología

Para comenzar, la RSE va enfocada a tres puntos claves en una empresa: su impacto económico, medioambiental y social. Es por esto que la empresa debe conocerse y saber su situación actual, que es lo que esta y lo que no está haciendo con respecto a la RSE, además conocer lo que sus stakeholders esperan, sus expectativas, lo que hace y como lo hacen.

Se plantea utilizar una metodología de trabajo basada en la mejora continua (Shewart, 1940), la cual se dividirá en 4 etapas: planificar, ejecutar, verificar y actuar.

Este proceso de mejora continua encaja con la constante búsqueda de las empresas de una sociedad sustentable y hacer referencia al modelo o guía presentada en la norma ISO 26.000 de responsabilidad social, la que plantea los mismos 4 pasos para una correcta implementación o iniciación de la RSE en una empresa.

Por lo tanto, para dar cumplimiento a los objetivos de este proyecto se comenzará con un diagnóstico de la situación actual de la organización.

3.1 Identificación de los grupos de interés

Se deben identificar los grupos de interés de la empresa, pues no todas las empresas se enfocan en los mismos Stakeholders, y cada empresa debe tener como primordiales los grupos de interés que se ven afectados por la organización.

En la tabla se presenta los grupos de interés que conforman los stakeholders internos y externos en Lota Protein.

Tabla 2: Grupos de interés de Lota Protein.

Internos
Socios y accionistas
Trabajadores
Externos
Clientes
Proveedores
Competidores
Comunidad, entorno y sociedad en general

Fuente: Elaboración propia.

Para una completa y correcta identificación de los stakeholders se recopiló la información: Para el caso de la comunidad y entorno, se realizó una toma de información utilizando una planilla Excel (Ver anexo 1) en donde se averiguó la cantidad de viviendas, organizaciones comunitarias y cantidad de personas que viven en las poblaciones aledañas a la empresa, cuyo perímetro de interés se extendió 1 Km a la redonda. Luego la información que fue entregada por cada presidente de la junta de vecinos correspondiente a la población se ingresó a una base de datos Excel. Para el caso de los stakeholders restantes, la información fue entregada por el personal de cada área de la empresa.

3.2 Establecer comunicación con los stakeholders

Posterior a la identificación y recolección de información preliminar, se estableció contacto con los grupos de interés de la empresa, con el propósito de conocer la opinión de los stakeholders y expectativas actuales con respecto a la empresa, proceso que se llevó a cabo por medio de encuestas, que además tiene como fin encontrar pistas estratégicas que pueden ayudar a la toma de decisiones de la empresa.

Al momento de establecer el contacto con los stakeholders, se les efectuó una encuesta. Se utilizó esta herramienta para la recopilación de información pues el objetivo era encontrar coincidencias entre los encuestados. Los resultados fueron analizados como se explica en el punto 3.3.

La encuesta constará con dos tipos de preguntas:

- Preguntas cerradas, basadas en la percepción y el conocimiento que los stakeholders poseen frente a la empresa.
- Preguntas abiertas, con el fin de que cada grupo de interés proponga los temas relevantes que no hayan sido incluidos por la empresa en las preguntas cerradas, como expectativas adicionales, reclamos, ideas, sugerencias, etc.

Las encuestas fueron realizadas de forma presencial e individual, a excepción de grupos muy grandes y/o que se encuentren en otra comuna o ciudad como el caso de los clientes, en donde se recurrió al correo electrónico o llamados telefónicos.

El número de encuestados para cada grupo de interés se calculó dependiendo de la cantidad total de cada stakeholders. Para grupos de interés con un número de integrantes inferior a 30, se llevó a cabo en la totalidad de participantes. En cambio, para los grupos de interés con un número superior a 30 integrantes, el cálculo de los encuestados fue por medio de la siguiente fórmula:

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

Donde “n” es el tamaño de la muestra, “N” tamaño de la población, k constante de nivel de confianza, “p” proporción de individuos que posee la característica de estudio, “q” proporción de individuos que no posee la característica de estudio y “e”, el error muestral.

Las encuestas realizadas en las comunidades aledañas (Ver anexo 2), el universo de encuestados fue la población de 18 años y más, residentes de las poblaciones o sectores que incluye el perímetro de interés de la empresa.

El método de muestreo utilizado fue estratificado con fijación proporcional por población, aleatorio y probabilístico en todos los grupos. Se utilizó un error muestral de $\pm 8\%$ y un nivel de confianza de 90%.

Para el caso de la encuesta de percepción y clima laboral (Ver anexo 6) realizado en el público interno de Lota Protein, se adaptó una encuesta de clima laboral realizada por la Universidad de APEC y la Metodología para el estudio del clima organizacional realizado por el Ministerio de Salud de Perú, la población encuestada fue todo personal contratado a excepción de los empleados que se encuentran en la embarcación “*Santa María II*” de la empresa, ya que el objetivo principal es evaluar y analizar el clima laboral y organizacional en el interior de la empresa.

El método de muestro utilizado fue el estratificado con afijación proporcional por área de la empresa, aleatorio y probabilístico en todos los grupos. Se utilizó un error muestral de $\pm 8\%$ y un nivel de confianza de 90%.

Por otro lado, para el caso de los proveedores de insumos (Ver anexo 5) y artesanales (Ver anexo 4), el método de muestreo utilizado fue aleatorio y probabilístico con un error muestral de $\pm 8\%$ y un nivel de confianza de 90%.

Para el caso de los stakeholders “clientes” se utilizó un método de muestreo no probabilístico. Se utilizó un censo, pues el número de clientes es mucho menor a los demás grupos de interés, y para obtener un resultado más valioso se encuestó a todos los clientes (Ver anexo 3).

A continuación se muestra el número de encuestas realizadas por stakeholders:

Tabla 3: Número de encuestas realizadas por Stakeholders.

Clientes	5
Materia prima	30
Insumos	40
Público interno	42
Comunidad	112
TOTAL	229

Fuente: elaboración propia.

3.3 Formulación y análisis de encuestas.

La encuesta diseñada consta de preguntas abiertas y cerradas como se especificó anteriormente. Para el caso de preguntas cerradas se utilizaron dos escalas de respuestas, la primera tendrá opciones de respuestas de “sí”, “no” y “no aplica” y la segunda escala a utilizar será la escala Likert de 1 a 5, la cual medirá el grado de acuerdo o desacuerdo con las preguntas o enunciados de la encuesta, como se muestra en la siguiente Tabla 2:

Tabla 4: Escala Likert.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Fuente: Escala de Likert.

Para el caso de la encuesta aplicada a los empleados de Lota Protein, ésta tiene como objetivo evaluar el clima laboral dentro de la empresa, por lo que la encuesta posee 10 dimensiones divididas en 55 enunciados exclusivos para esto.

Para realizar un correcto análisis de las respuestas de cada encuesta realizada, se generó una base de datos en Excel, en donde se creó una “macro” para realizar el registro de las respuestas de manera más rápida y eficiente.

Para el caso de las encuestas realizadas en las poblaciones aledañas a la empresa, los proveedores y los clientes, las respuestas se fueron agrupando por enunciado para luego calcular el porcentaje de repetición para cada respuesta. Posterior a esto, los resultados fueron representados en gráficos de torta con sus respectivos porcentajes.

Por otro lado, las encuestas realizadas en los empleados de Lota Protein fueron procesadas de dos formas, la primera basada en el porcentaje de empleados que dijeron estar “Muy de acuerdo” o “de acuerdo”, con los aspectos plantados, los que declararon estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y los que dijeron estar “en desacuerdo” o “muy en desacuerdo”, estas respuestas fueron agrupadas en valoraciones “positivas”, “neutrales” y “negativas o de disconformidad”.

La segunda versión otorga a cada una de las opciones de respuesta un valor numérico, según la Tabla 2. Esto para homogenizar los resultados de la encuesta. En consecuencia, los resultados de esta segunda versión se muestran en forma de valores resumidos (Media aritmética) y porcentaje de respuestas por enunciado.

Luego los resultados se representaron en gráficos de barra por categoría, tablas de porcentaje de conformidad o disconformidad por categoría y media aritmética por enunciado de cada categoría, con el fin de conocer con mayor exactitud los aspectos positivos y negativos que arroje el análisis.

Para el caso de las preguntas abiertas, que hacían referencia a las expectativas de los stakeholders con la empresa, estas fueron analizadas individualmente, en donde cada petición, sugerencia o reclamo está incluido en el informe a excepción de las que coincidían o expresaban lo mismo, las cuales se incluyen solo una vez.

Los encuestados además calificaron a la empresa en cada encuesta realizada, en donde se calculó el promedio aritmético otorgado por cada stakeholder.

Los resultados obtenidos se utilizarán más adelante en el apartado 4.6, en donde se generará el plan de acción utilizando la metodología de sistemas suaves propuesto por Checkland.

3.4 Auto-evaluación de la situación actual de la empresa

Para abordar un enfoque estratégico y operativo alineado con la RSE, es necesario realizar un diagnóstico de la situación de partida de la empresa.

El objetivo de efectuar este diagnóstico es conocer las acciones que viene realizando de manera inconsciente o de manera consciente la empresa, las que pueden ser integradas y puestas en valor a través de la implementación de un sistema de gestión de la RSE. Además se espera identificar otras actuaciones no realizadas por la empresa que podrían contribuir a mejorar su situación competitiva y las relaciones con la sociedad.

El test fue contestado por personal con una visión general y global de la empresa, que conozca el funcionamiento de la organización de modo que el test sea contestado en su totalidad con respuestas representativas. El número de personas escogidas fueron tres: gerente de administración y finanzas, gerente de ingeniería y mantenimiento planta y gerente de operaciones flota.

Para este caso, se utilizó un test de autoevaluación para descubrir el nivel de RSE en la empresa en base a las prácticas que ella realiza (Test completo en anexos)

En el test realizado, se utilizaron las directrices de la organización no gubernamental que impulsa los reportes de sustentabilidad llamada *Global Reporting Initiative* (GRI) y la nueva norma ISO 26.000 que establece líneas base en materia de responsabilidad social.

La auto-evaluación RSE realizada en la empresa se hizo en base a 41 indicadores que cuentan con preguntas binarias de respuesta si y no, enfocadas para la identificación de prácticas socialmente responsables en la empresa, los indicadores fueron generados por la organización Ethos (2010) para negocios sustentables y responsables.

Las respuestas de la autoevaluación serán analizadas por tema (4 temas), por subtema (7 sub-temas), por indicador (41 indicadores) y por enunciado. En donde en cada enunciado se verá el porcentaje de respuestas si y no, y luego realizar lo mismo con el indicador, el cual entrega un promedio de respuestas positivas y negativas. Posterior a esto, dependiendo de la naturaleza de cada enunciado, y si las respuestas son muestras de que la empresa está haciendo una buena labor o no en el tema, estas serán valoradas en una escala de 1 a 100 según el porcentaje de buenas prácticas o iniciativas realizadas por la empresa, en donde 100 será un nivel excelente de avance en el tema (Ver tabla 4).

Los temas a evaluar en la auto-evaluación RSE son visión y estrategia, gobierno corporativo y gestión, aspectos sociales y aspectos medio ambientales, los que a su vez se dividen en las distintas áreas de la RSE que son:

- Valores, transparencia y gobierno corporativo
- Visión y estrategia
- Público interno
- Medio ambiente
- Proveedores
- Consumidores y clientes
- Comunidad

Para categorizar los resultados de la auto-evaluación en base al compromiso de la empresa frente a cada grupo se realizó una escala de 0 a 100% en donde los niveles serán los siguientes:

Tabla 5: Escala de compromiso.

0 - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% -100%
No existe evidencia	Muy bajo compromiso	Bajo compromiso	Existe compromiso	Muy alto compromiso

Fuente: Elaboración propia.

Luego se generará un resultado cuantitativo y cualitativo, en donde se presente el nivel de RSE alcanzado en las distintas áreas de la empresa, presentados en Gráficas del tipo radial por tema y sub-tema, en donde se muestran los puntos fuertes y débiles de la empresa, además de oportunidades e iniciativas a desarrollar en el plan de acción.

3.5 Identificación de iniciativas y prácticas RSE en la organización.

Como resultado del análisis de la autoevaluación RSE y las encuestas realizadas en los stakeholders de Lota Protein, se identificaron las prácticas o iniciativas que la empresa actualmente realiza con sus grupos de interés y en la organización, para analizar el qué, cómo, cuándo, quién, y dónde lo hace, con el objetivo de ratificar los resultados de la autoevaluación y buscar oportunidades de mejora en lo que ya hace la empresa.

3.6 Metodología de los Sistemas Blandos.

Para la formulación de un plan de acción se utilizó la Metodología de Sistemas suaves de Peter Checkland la cual resuelve problemas situacionales en los cuales hay un alto componente social, político y humano.

Se comenzó realizando una revisión bibliográfica de la metodología para luego comenzar realizando los pasos o estadios² de la metodología.

3.6.1 Estadios de la Metodología de Sistemas Blandos.

La SSM consta de 7 etapas, en donde se realizaron solo las primeras 4 etapas por completo, pues los siguientes pasos se recomiendan hacer una vez decidida o dada la orden de realización de la solución, puesto que las etapas siguientes se debe verificar, modificar y llevar a cabo el plan.

² Estadios: Pasos o etapas de la Metodología de Sistemas Blandos.

Para las etapas realizadas se hizo lo siguiente:

3.6.1.1 Estadio 1: Situación considerada como problema.

En esta etapa, se realizó la percepción de la situación en que se encontraba la empresa, por medio de encuestas a los stakeholders de Lota Protein como se especificó anteriormente.

Se determinó el mayor número posible de problemas y se describieron según stakeholders para luego seguir con el paso número 2.

3.6.1.2 Estadio 2: Situación problema expresada.

En esta etapa los problemas o brechas encontradas y descritas en la etapa anterior se expresan con mayor claridad y precisión, acompañados de cuadros pictográficos para un mayor entendimiento y así lograr identificar las interrelaciones entre los elementos en función de lo que hacen.

Se confeccionaron 3 cuadros pictográficos en donde se muestran las brechas y problemas encontrados, junto con los participantes y actividades que realizan.

3.6.1.3 Estadio 3: Definición raíz.

En esta etapa se postulan cinco definiciones raíz, las cuales son descripciones concisas para abordar las brechas identificadas y darle solución a las problemáticas y/o brechas encontradas.

La base de cada definición raíz es expresar una transformación que toma una entidad, al tomarla como entrada y obtener como resultado una nueva entidad.

La construcción de estas definiciones se fundamenta en seis factores que se agrupan bajo el nombre de CATWOE:

- Cliente: Considera a los beneficiarios directos del proceso de transformación que se desarrollara.
- Agente: Transforman entradas en salidas y realizan las actividades definidas en el sistema.
- Proceso de transformación: Es la conversión de entradas en salidas, lo que es, el proceso que se realizara y lo que se espera que sea.
- Weltanschauung: Es la expresión alemana para la opinión del mundo, como se percibirá el cambio a efectuar.
- Dueño: Hace referencia al propietario del sistema en donde se realizara la transformación.
- Apremios ambientales: Son los elementos externos que deben ser considerados.

Para cada una de las cinco definiciones raíces se definieron los seis factores antes mencionados, los cuales son expresados en una tabla bajo la definición raíz correspondiente las cuales se muestran en los resultados del estudio.

3.6.1.4 Modelos conceptuales.

Para cada definición raíz obtenida en el paso anterior se construyó un modelo conceptual correspondiente, en él se describen las actividades que el sistema debe hacer, para convertirse en el sistema descrito en la definición raíz.

Los modelos conceptuales muestran actividades o iniciativas que la empresa puede realizar, no obstante, como se mencionó anteriormente, los pasos siguientes son de validación, modificación y puesta en marcha del plan, en donde las soluciones postuladas deben ser puestas a una comparación con el sistema real.

3.7 Difusión y comunicación.

Se recomienda una vez aprobado el documento del plan de acción de RSE, previo a la validación y realización de los pasos faltantes de la metodología de sistemas suaves, difundirlo en la organización y entre el personal, de modo que todos conozcan los objetivos del plan y sus responsabilidades.

Esta presentación se puede hacer de muchas maneras, sin embargo se sugiere que se realice una reunión de presentación del proyecto.

Capítulo IV: Resultados.

4. Resultados

Los resultados de las encuestas realizadas en los grupos de interés de Lota Protein se muestran a continuación:

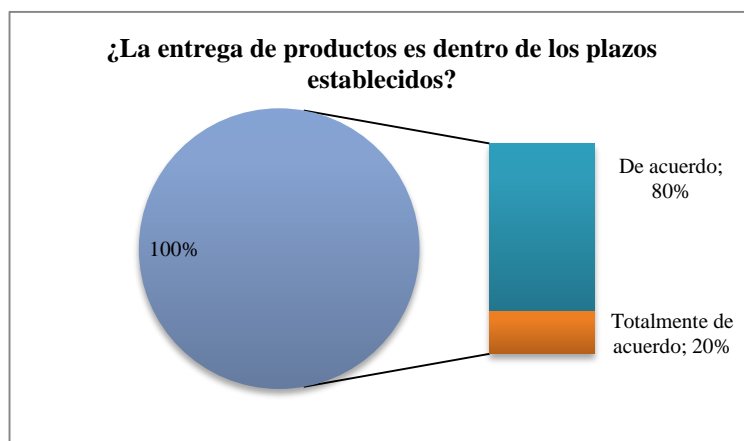
4.1 Clientes de Lota Protein

Los resultados obtenidos se muestran a continuación y están presentados en gráficas para su mayor entendimiento, además el análisis está dividido en:

- Satisfacción del cliente.
- Percepción de los clientes sobre la empresa.
- Puntuación de los clientes hacia la empresa en escala de 1 a 10.
- Expectativas o iniciativas esperadas por los clientes.

4.1.1 Análisis de satisfacción al cliente.

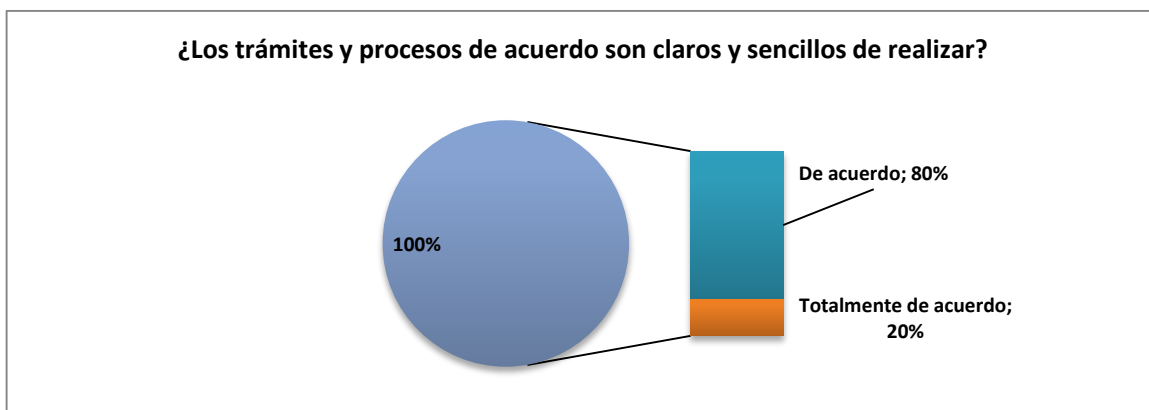
Dos de los cinco clientes encuestados declararon que los plazos de entrega de productos de Lota Protein siempre eran efectuados dentro de lo establecido, mientras que los tres restantes respondieron estar de acuerdo con el tiempo de entrega.



Gráfica 1: Resultados pregunta 1, clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Dos de los clientes encuestados expresaron estar sumamente satisfechos con la sencillez de los trámites y procesos a realizar, mientras que los tres clientes restantes declararon estar conformes con lo antes mencionado.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2: Respuestas pregunta 2, clientes.

Dos clientes encuestados dijeron que la empresa siempre ha entregado atención oportuna a las peticiones realizadas, entregando soluciones eficientes y factibles, mientras que otros dos declararon que no han tenido problema alguno y que estaban satisfechos con la atención entregada.

Por otro lado, un cliente, de los 5 encuestados, dijo que no estar de acuerdo ni en desacuerdo con lo preguntado.



Gráfica 3: Respuestas pregunta 3, clientes.

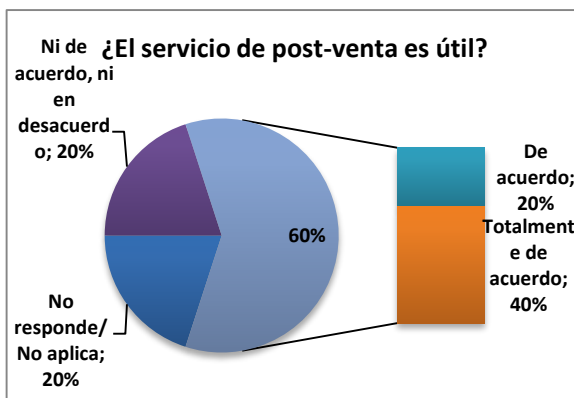
Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los encuestados dijo que la calidad de los productos que Lota Protein entrega, siempre han sido la requerida.



Gráfica 4: Respuestas pregunta 4, clientes.

Fuente: Elaboración propia.

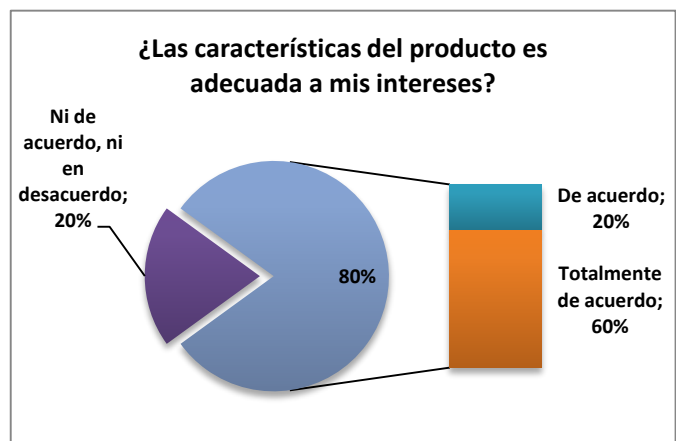


Dos de los clientes se mostraron muy satisfechos por el servicio de post-venta entregado por la empresa. Por otro lado, uno de los encuestados declaró que el servicio post-venta entregado cumplía con los estándares solicitados, otro contestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y por último, un cliente no contestó la pregunta.

Gráfica 5: Respuestas pregunta 5, clientes.

Fuente: Elaboración propia.

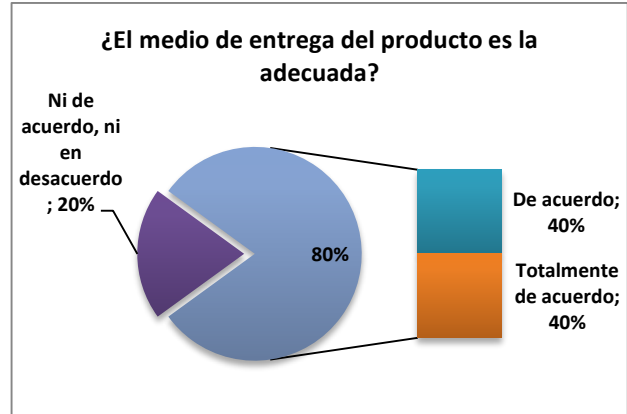
Tres de los clientes encuestados se mostraron muy satisfechos y dijeron que los productos entregados por la empresa eran adecuados a sus intereses y usos. Un cliente dijo estar satisfecho con las características del producto, mientras que el cliente restante respondió de manera neutral, no estando ni de acuerdo ni en desacuerdo.



Gráfica 6: Respuestas pregunta 6, clientes.

Fuente: Elaboración propia.

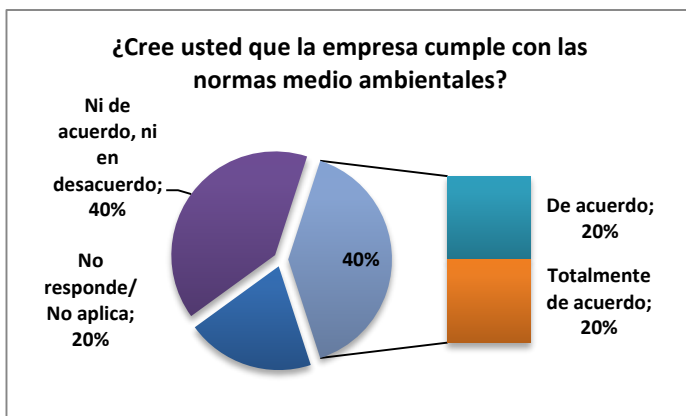
Dos de los encuestados dijo que los productos eran entregados por un medio adecuado y se mostraron complacidos, mientras que un cliente dijo estar “de acuerdo” y otro dijo no estar seguros si era un medio adecuado o no para el transporte y entrega de los productos.



Gráfica 7: Respuestas pregunta 7, clientes.

Fuente: Elaboración propia.

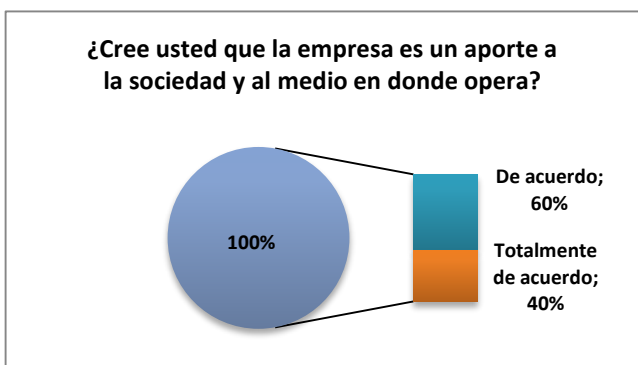
4.1.3 Análisis de percepción de los clientes sobre la empresa.



Gráfica 8: Respuestas pregunta 8, clientes.

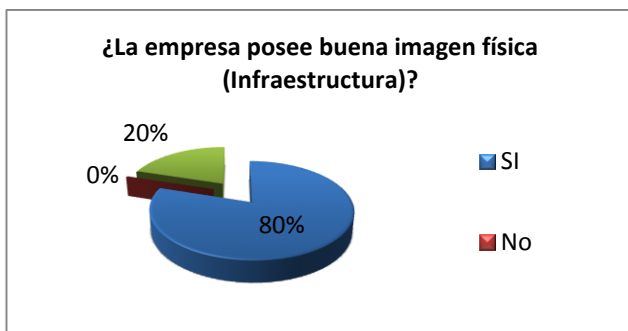
Fuente: Elaboración propia.

Dos de los clientes encuestados dijeron estar totalmente convencidos que la empresa si era un aporte al sector en donde se situaban, mientras que los tres restantes respondieron estar “de acuerdo”.



Gráfica 9: Respuestas pregunta 9, clientes.

Fuente: Elaboración propia.

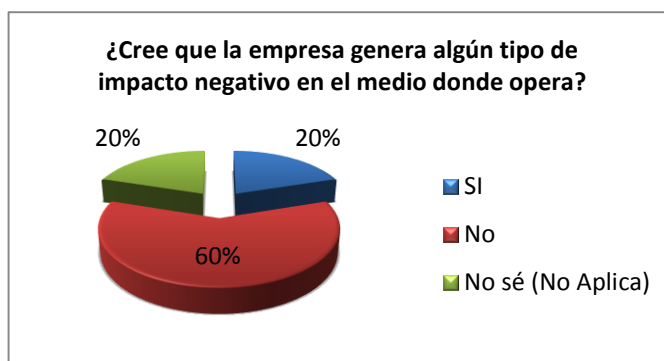


Cuatro de los encuestados declararon que la empresa posee una muy buena imagen física, en cambio uno de ellos dijo no conocer la empresa ya que su contacto es solo vía correo o teléfono.

Gráfica 10: Respuestas pregunta 10, clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Cuatro de los encuestados declararon que la empresa no provocaba algún tipo de impacto negativo en el sector donde opera, mientras que un encuestado declaró no poseer información sobre el tema, por lo que no aplica y otro dijo que la empresa si generaba un daño a la comunidad.



Gráfica 11: Respuestas pregunta 11, clientes.

Fuente: Elaboración propia.



Dos de los encuestados declararon que la empresa si daba oportunidades y espacios para poder comunicarse con ella sin problemas, mientras que los tres restantes dijeron que no sabían si la empresa poseía canales de sugerencias o reclamos.

Gráfica 12: Respuesta pregunta 12, clientes.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Expectativas y evaluación de los clientes sobre Lota Protein.

Los clientes evaluaron a la empresa calificándola con nota 8.2, en una escala de 1 a 10. A continuación se detallan las sugerencias, iniciativas y expectativas de los clientes encuestados respecto a la empresa:

- ✓ Implementar un programa de reuniones entre áreas técnicas para analizar resultados de análisis y dar seguimiento a temas como parámetros que no se acuerdan explícitamente: Proteínas solubles, histidina, epa+dha en el aceite, entre otros.
- ✓ Evaluar la oportunidad de mejora a nichos especiales, como harina de bajo contenido en grasa.
- ✓ Proyectos e investigaciones en conjunto, por ejemplo, demostrar que utilizando la harina de pescado de Lota Protein se obtienen mejores resultados.
- ✓ Evaluar la implementación de un “Recall” documentario.
- ✓ Mejorar la comunicación directa en temas técnicos y documentarios.
- ✓ Obtener una certificación, como empresa sustentable.
- ✓ Implementar un sistema de calidad autorizado por una empresa internacional.

4.2 Comunidades vecinas de Lota Protein

Los resultados obtenidos que se muestran a continuación están divididos en:

- Nivel de conocimiento sobre la empresa.
- Percepción de los pobladores sobre la empresa.
- Puntuación de los pobladores hacia la empresa en escala de 1 a 10.
- Expectativas o iniciativas esperadas de la comunidad.

4.2.1 Análisis general

Se realizó un análisis general de la comunidad encuestada, en donde los resultados obtenidos son los siguientes:

4.2.1.1 Análisis de conocimiento de la comunidad.

El 79% de los encuestados conoce los productos que la empresa produce. Ellas hicieron mayor referencia a la harina de pescado y, en pocos casos, manifestaron conocimiento del aceite de pescado producido.

Un 16% de los encuestados dijo no saber qué producía la empresa, mientras que un 5% no respondió la pregunta.

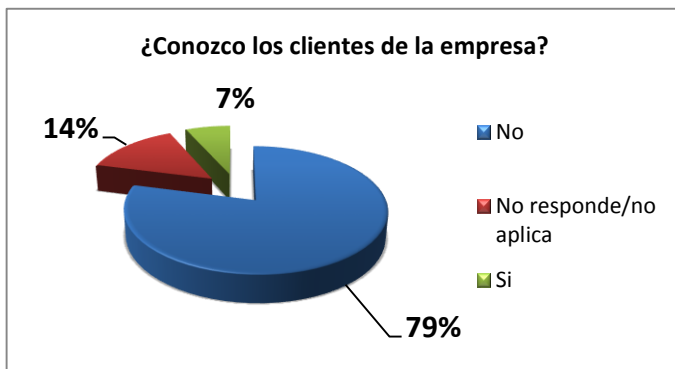


Gráfica 13: Respuestas pregunta 1, comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

El 79% de los encuestados declaró no saber quiénes eran los clientes ni para que se utilizan los productos de la empresa, mientras que un 14% dijo que esa era información

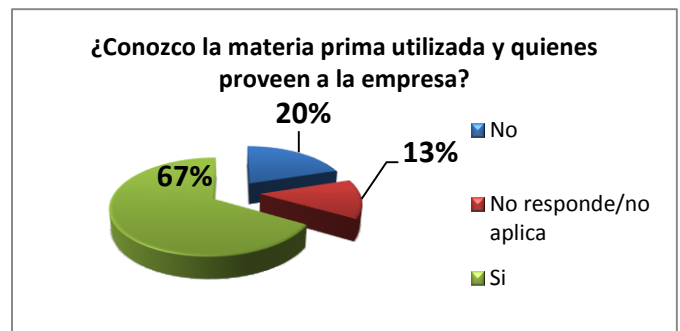
interna de la empresa y que no era necesario saberlo, por otro lado tan solo un 7% tenía un poco de información sobre los clientes de la empresa, explicando que los productos se exportaban al extranjero o que se utilizaban como alimento.



Gráfica 14: Respuestas pregunta 2, comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

De los encuestados, un 20% no conoce la materia prima utilizada por la empresa ni quienes la proveían, mientras que un 67% explicó que se procesaba pescado, como sardinas o jurel, por otro lado un 13% dijo no tener claro qué procesaban.

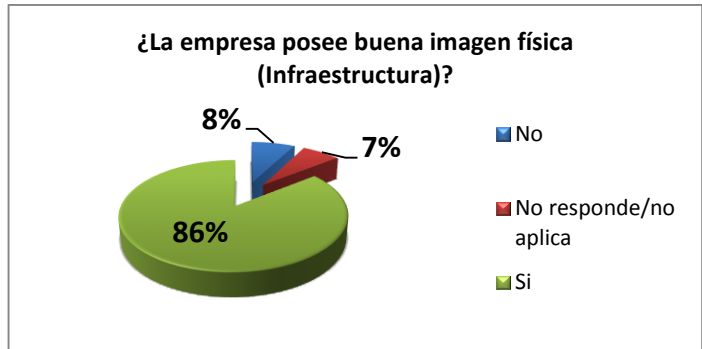


Gráfica 15: Respuestas pregunta 3, comunicad.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.2 Análisis de percepción de la comunidad.

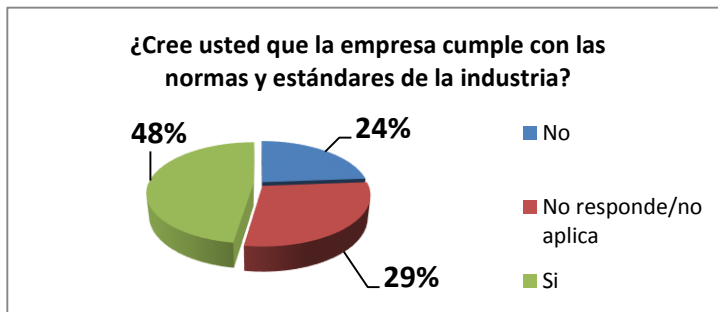
Un 86% declaró que la empresa posee una buena imagen física y que le gustaba como era estructuralmente la planta, mientras que un 8% dijo no gustarle, por otro lado un 7% no estaba de acuerdo ni en desacuerdo.



Gráfica 16: Respuestas pregunta 4, comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

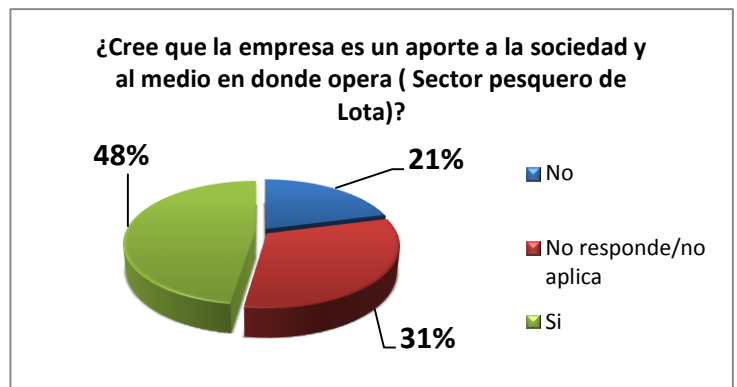
Un 48% de los encuestados dijo con toda seguridad que la empresa si cumplía con las normas y estándares de la industria, ya que nunca ha visto o escuchado que la empresa esté involucrada en problemas legales, mientras que un 24% declaró que la empresa no cumplía con las estándares medio ambientales y de contaminación, y un 29% dijo no saber o tener mayor información sobre el tema por lo que no quisieron responder.



Gráfica 17: Respuestas pregunta 5, comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

El 48% de los encuestados declaró que la empresa era un gran aporte a la sociedad pero relacionado con las oportunidades de trabajo que brinda a los vecinos y pobladores, mientras que un 21% dijo que la empresa no era un aporte ya que nunca ha ayudado al sector, por otro lado un 31% no estaba de acuerdo ni en desacuerdo por lo que respondieron de manera neutral o en algunos casos no respondieron.

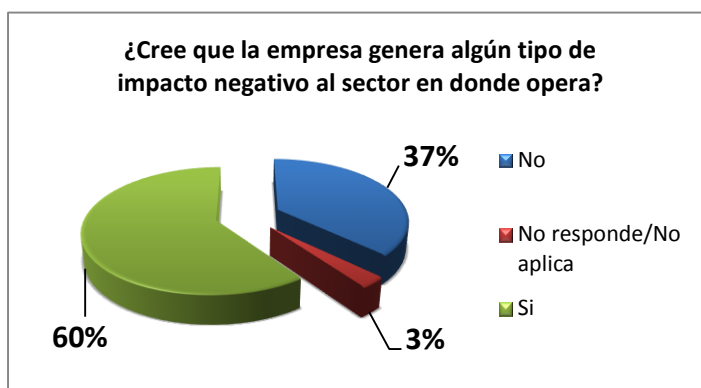


Gráfica 18: Respuestas pregunta 6, comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

El 60% de los encuestados señaló que la empresa si generaba un impacto negativo en la comunidad y el sector, haciendo referencia a los malos olores, contaminación acústica por los ruidos, por el polvo que generaban la entrada y salida de camiones de la planta, etc.

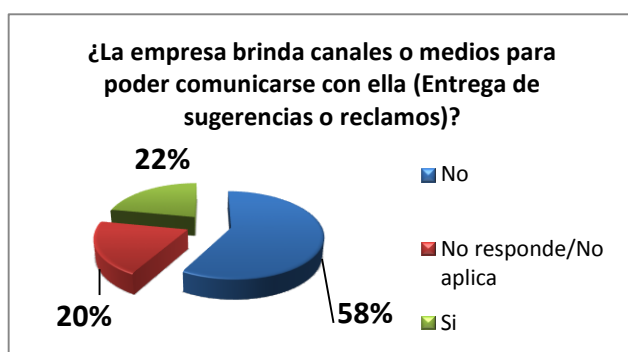
Un 37% afirmó que no encontraban que la empresa generara un impacto negativo en comparación con otras pesqueras, y que la emisión de malos olores, que era lo más recurrente, era obvio por el tipo de productos que producía.



Gráfica 19: Respuestas pregunta 7, comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

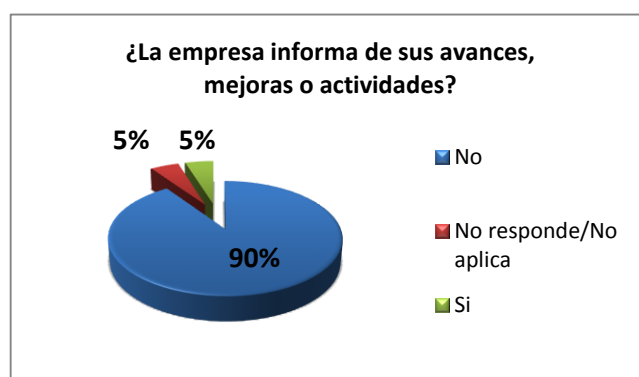
Un 58% declaró que la empresa no brindaba medios para poder comunicarse con ella, mientras que un 22% afirmó que si lo hacía, y que el trato que existe de parte de la empresa era abierta a recibir consultas y peticiones, mientras que un 20% dijo que no sabían si la empresa poseía estos medios de comunicación con la comunidad.



Gráfica 20: Respuestas pregunta 8, comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el 90% de los encuestados declaró que nunca se ha informado o entregado algún tipo de información respecto a la organización, mientras que un 5% dijo si recibir información de algunas actividades que la empresa realiza por medio de las J.J.V.V., y un 5% dijo que no sabía si la empresa realizaba algún tipo de entrega de información o no respondían.



Gráfica 21: Respuestas pregunta 9, comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

Al finalizar, los encuestados calificaron a la empresa con nota **5.2** en una escala de 1 a 10.

4.2.1.3 Análisis de expectativas

El 75% de los encuestados aseguró que la empresa nunca ha realizado algún tipo de actividad en la comunidad o en sus sectores, mientras que un 23% dijo que la empresa si colaboraba con las poblaciones, explicando que entregaba dulces o bolsas de golosinas a los niños.



Gráfica 22: Respuestas pregunta 10, comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

Como iniciativas, la comunidad en general priorizó más actividades con los niños de cada sector, realización de charlas, talleres o capacitaciones, como también, que la empresa realizara visitas guiadas al interior de la planta, y la iniciativa de entregar reportes o informes llamó la atención de un gran porcentaje de los encuestados.

A continuación se detallan las iniciativas, sugerencias o reclamos de la comunidad encuestada:

- Entorno de la empresa
 - Instalar iluminación en los alrededores de la planta, Sector Playa, Sector Avenida Matta y estacionamientos de la planta.
 - Instalación de áreas verdes frente a la empresa como las existentes en el interior de ella.
 - Instalación de árboles, plantas, bancas, entre otros, frente a la empresa.
 - Solucionar el problema de las calles y pavimentación de acceso a la planta.
 - Mantener limpio los alrededores de la empresa.
- Comunicación
 - Más transparencia respecto a sus actividades.
 - Informar sobre sus emisiones y/o impacto causado al medio ambiente.
 - Informar sobre sus actividades, avances, obtenciones de certificaciones, etc.
 - Más comunicación entre empresa – comunidad para fortalecer la relación.

- Contaminación
 - Controlar, evaluar y mejorar el tratamiento de malos olores.
 - Evaluar y controlar el impacto que genera el polvo y material particulado en la comunidad y las casas.
 - Evaluar y controlar los residuos líquidos que se vierten en el mar.
 - Controlar o disminuir los ruidos causados por la planta.
- Actividades y relación con la comunidad
 - Cooperar o gestionar con la creación de espacios públicos destinados para la recreación de los niños de la comunidad.
 - Creación de áreas deportivas como multicanchas, que fomenten el deporte en la comunidad.
 - Realización de charlas, talleres u otras actividades que fomenten la cultura y la educación en las poblaciones vecinas.
 - Realización de actividades recreativas con adultos mayores y niños.
 - Realizar visitas guiadas a la planta para que los vecinos sepan cómo funciona y cómo es la empresa.

4.3 Público interno de Lota Protein

Se analizaron todas las áreas de la empresa a excepción de los trabajadores de la nave industrial Santa María II, cuyos resultados fueron analizados de forma individual, con el objetivo de evaluar y analizar el clima laboral dentro de la empresa.

A continuación se presentan los resultados del análisis general efectuado en la organización.

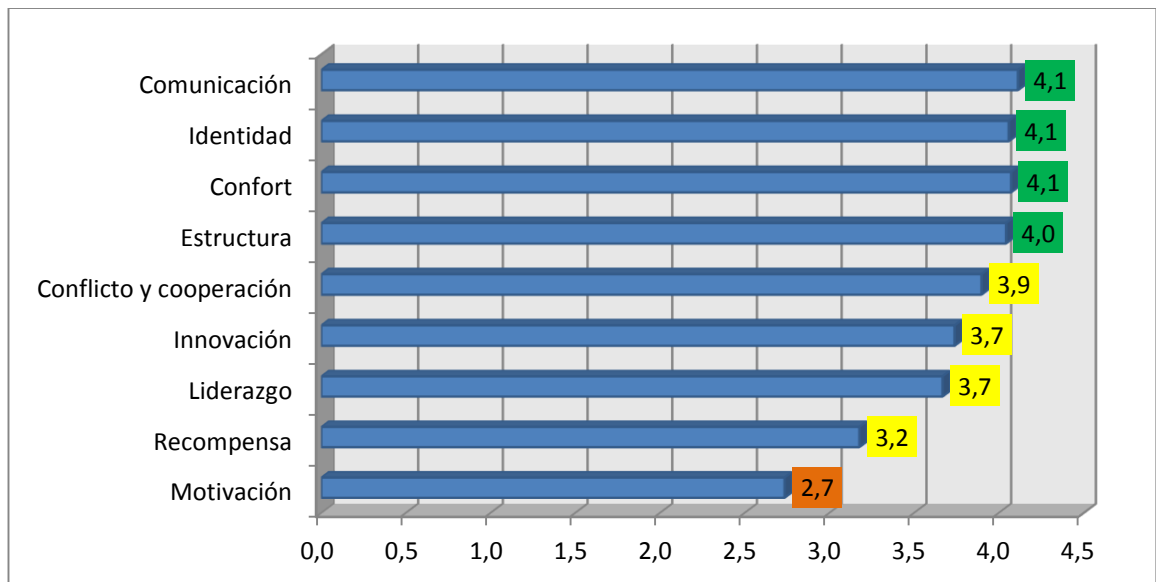
4.3.1 Análisis general

La empresa fue evaluada por los empleados con nota **7.9** en una escala de 1 a 10.

Por otro lado el promedio obtenido en la encuesta de clima laboral fue un **3.7**, con el cual registra un nivel **BUENO** en la escala utilizada.

La encuesta de clima laboral dio como resultado más bajo a la categoría motivación, un nivel de desempeño regular con promedio 2.7

Por otro lado, cuatro categorías obtuvieron una calificación sobre 4, alcanzando un nivel de rendimiento excelente.



Gráfica 23: Calificación por categoría análisis general.

Fuente: Elaboración propia.

Las categorías con un mayor porcentaje de aceptación o conformidad son comunicación y estructura, en donde un 79% de los encuestados respondió estar muy de acuerdo o de acuerdo.

Mientras que la categoría de motivación presenta un 34% de disconformidad con lo realizado por la empresa.

Tabla 6: Porcentaje de aceptación por categoría análisis general.

	Negativo	Neutral	Positivo
Comunicación	7%	13%	79%
Conflicto y cooperación	13%	17%	71%
Confort	10%	12%	78%
Estructura	6%	15%	79%
Identidad	7%	15%	78%
Innovación	10%	25%	65%
Liderazgo	11%	30%	59%
Motivación	34%	30%	36%
Recompensa	29%	23%	49%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta los porcentajes obtenidos por enunciado y categoría:

Tabla 7: Porcentaje de respuestas por pregunta y categoría, análisis general.

General		Muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No responde	Media
comunicación	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.	5%	7%	17%	33%	38%	0%	3,9
	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas	2%	2%	12%	33%	50%	0%	4,3
	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.	0%	2%	10%	40%	48%	0%	4,3
	Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.	2%	5%	21%	43%	29%	0%	3,9
	Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo o de cualquier tipo.	2%	2%	2%	45%	48%	0%	4,3
	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi labor.	2%	0%	0%	24%	74%	0%	4,7
	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.	10%	10%	31%	36%	14%	0%	3,4
Promedio categoría								4,1
Conflicto y cooperación	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.	2%	2%	10%	48%	38%	0%	4,2
	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.	0%	0%	7%	31%	60%	2%	4,5
	En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.	2%	5%	19%	29%	45%	0%	4,1
	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.	17%	21%	29%	17%	17%	0%	3,0
	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.	10%	10%	17%	38%	26%	0%	3,6
	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	2%	5%	17%	38%	38%	0%	4,0
Promedio categoría								3,9
confort	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	7%	5%	14%	43%	31%	0%	3,9

	Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.	26%	10%	24%	17%	24%	0%	3,0
	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo	0%	5%	5%	33%	57%	0%	4,4
	La limpieza de los ambientes es adecuada.	0%	2%	12%	36%	48%	2%	4,3
	Recibo buen trato de mis compañeros de trabajo y jefes.	0%	2%	2%	40%	55%	0%	4,5
	EL trabajo que realizo es adecuado a mis capacidades.	2%	0%	7%	33%	57%	0%	4,4
	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente.	2%	5%	19%	38%	36%	0%	4,0
	Promedio categoría							4,1
Estructura	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	0%	2%	10%	43%	40%	5%	4,2
	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.	0%	2%	21%	52%	21%	2%	3,9
	Conozco la estructura organizacional interna de la empresa.	0%	2%	5%	43%	50%	0%	4,4
	Estoy informado sobre acontecimientos importantes dentro de la organización	10%	5%	24%	45%	17%	0%	3,5
	Estoy informado del desempeño de la empresa en temas ambientales y sociales.	5%	2%	12%	45%	36%	0%	4,0
	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.	2%	0%	10%	60%	29%	0%	4,1
	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.	2%	5%	19%	38%	36%	0%	4,0
	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	2%	5%	12%	45%	36%	0%	4,1
	Promedio categoría							4,0
Identidad	En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	0%	0%	10%	38%	52%	0%	4,4
	Estoy comprometido con mi organización	0%	0%	5%	19%	74%	2%	4,7
	Si es posible, se cambiaría de trabajo	11%	14%	31%	17%	20%	6%	2,7
	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de mis objetivos como persona.	2%	5%	14%	43%	36%	0%	4,0
	Me siento a gusto de formar parte de la organización.	2%	0%	7%	43%	45%	2%	4,3

	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la organización.	0%	5%	10%	24%	52%	0%	4,4
	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.	5%	7%	21%	29%	38%	0%	3,9
	Promedio categoría							4,1
Innovación	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.	5%	5%	26%	36%	29%	0%	3,8
	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas	5%	5%	24%	36%	31%	0%	3,8
	Existe la forma de expresar mis ideas o inquietudes	0%	5%	7%	60%	29%	0%	4,1
	Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas	10%	2%	29%	43%	14%	2%	3,5
	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	7%	10%	36%	29%	17%	2%	3,4
	La innovación es característica de nuestra organización.	5%	5%	21%	38%	29%	2%	3,8
	Promedio categoría							3,7
Liderazgo	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.	7%	10%	36%	29%	17%	2%	3,4
	Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud.	5%	5%	21%	38%	29%	2%	3,8
	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros	2%	5%	29%	38%	26%	0%	3,8
	Promedio categoría							3,7
Motivación	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	5%	5%	21%	45%	19%	5%	3,7
	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	0%	5%	21%	52%	14%	7%	3,8
	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	18%	53%	18%	9%	0%	3%	1,8
	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	35%	32%	21%	9%	3%	0%	1,7
	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo	8%	33%	47%	8%	3%	0%	2,3
	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.	7%	17%	31%	26%	12%	7%	3,2
	Promedio categoría							2,7

recompensa	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.	14%	10%	38%	29%	10%	0%	3,1
	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	5%	7%	21%	31%	36%	0%	3,9
	Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo	18%	50%	15%	12%	6%	0%	1,9
	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	29%	12%	29%	17%	14%	0%	2,8
	Recibo mi pago a tiempo.	2%	5%	7%	33%	50%	2%	4,2
Promedio categoría								3,2

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Análisis por áreas.

A continuación se presentan los resultados por área de estudio:

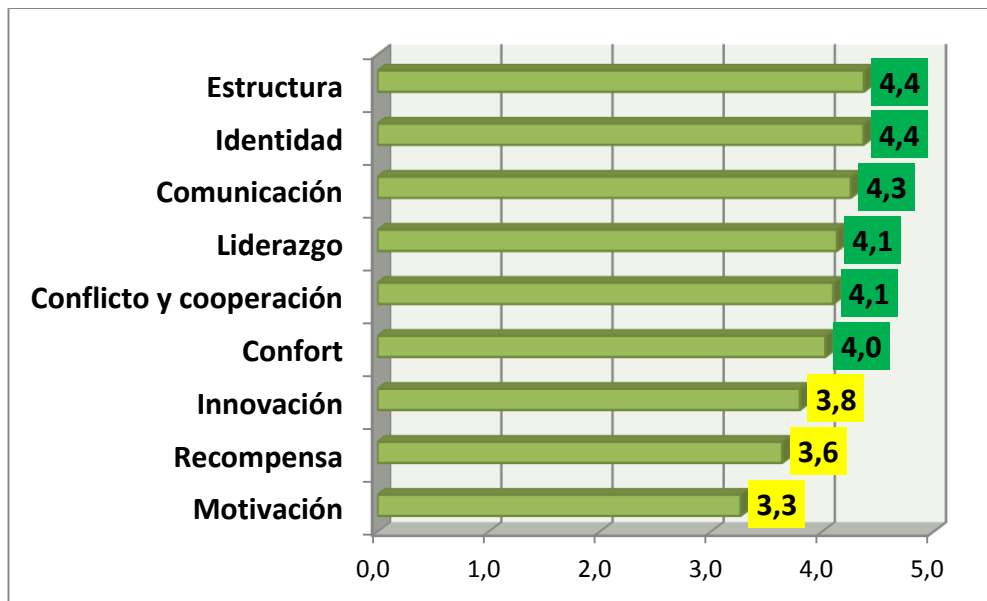
4.3.2.1 Área de Vigilantes

En términos generales el área de vigilantes evaluó a la empresa con nota **8.4** en una escala de 1 a 10.

Por otro lado, la empresa obtuvo en promedio en las categorías evaluadas en la encuesta de clima laboral un 4.0, en donde se categorizó en nivel **BUENO**.

No registra ninguna categoría en deficiente, alcanzando una mayor calificación los temas relacionados con la estructura de la empresa, lo cual hace referencia a la percepción que tienen los empleados con la cantidad de reglas, procedimientos, tramites u otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Las menores calificaciones las obtuvieron las categorías de motivación, innovación y recompensa, con niveles regulares.



Gráfica 24: Calificaciones por categorías, área de vigilantes.

Fuente: Elaboración propia.

Las categorías con mayor porcentaje de aceptación es la identidad, lo que muestra que los empleados se sienten parte de la organización y se sienten a gusto en la empresa.

Por otro lado, la categoría con altos porcentaje negativo de aceptación, es recompensa y motivación, con más de un 30% de empleados disconformes con la empresa, en donde se declaró la necesidad de recibir capacitaciones laborales y la sobre carga de trabajo los afectaba negativamente, el detalle de las categorías y los porcentajes obtenidos por enunciado se pueden ver en el anexo 7.

Tabla 8: Porcentaje de aceptación por categorías, área de vigilantes.

	Negativo	Neutral	Positivo
Comunicación	0%	14%	86%
Conflicto y cooperación	3%	20%	77%
Confort	6%	14%	80%
Estructura	0%	10%	90%
Identidad	3%	6%	91%
Innovación	3%	23%	73%
Liderazgo	0%	13%	87%
Motivación	30%	30%	40%
Recompensa	32%	4%	64%

Fuente: Elaboración propia.

Se plantearon distintas iniciativas o buenas practicas que la empresa puede realizar en conjunto con los empleados, en donde priorizaron las iniciativas y actividades de relacionamiento entre empleados de la empresa, seguido de capacitaciones, entrenamientos laborales o cursos de especialización, igualmente declararon que incluir a las familias en actividades en la empresa sería una muy buena iniciativa para fomentar el lazo trabajador-empresa.

Los empleados del área de vigilantes declararon tener dos expectativas o peticiones a la empresa:

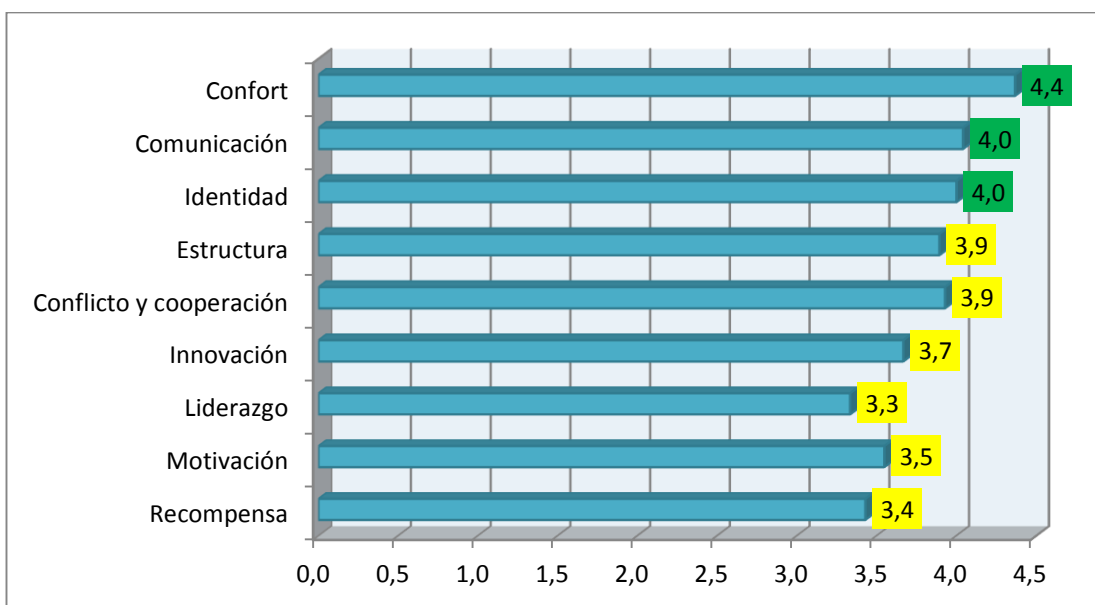
- Evaluar o entregar oportunidades de capacitaciones laborales, tanto para el área de trabajo, temas complementarios a las labores que realizan en la empresa o en otras materias de interés para los empleados.
- Mejorar el área de trabajo destinada para los vigilantes, exactamente evaluar la construcción de garitas o casetas de vigilancia, con mayor urgencia en temporadas de otoño-invierno.

4.3.2.2 Área de administración y finanzas y administración planta.

Las áreas de administración planta y finanzas calificaron a la empresa con nota 8.4 en una escala de 1 a 10.

Por otro lado, en la encuesta de clima laboral, se categorizó como **buena** con un promedio de 3.8.

La categoría con mayor cantidad de respuestas positivas es confort, lo que representa que los empleados se sienten respaldados y cómodos de trabajar en sus respectivas áreas.



Gráfica 25: Calificación por categoría, área de administración.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla que se muestra a continuación se presentan los porcentajes de respuestas positivas y negativas de la encuesta. Para analizar los porcentajes obtenidos por enunciado ver anexo 8.

Tabla 9: Porcentajes de aceptación y disconformidad por categorías, área de administración.

	Negativo	Neutral	Positivo
Comunicación	10%	10%	80%
Conflicto y cooperación	12%	12%	76%
Confort	6%	6%	88%
Estructura	7%	11%	82%
Identidad	8%	22%	70%
Innovación	2%	38%	60%
Liderazgo	10%	29%	62%
Motivación	14%	33%	52%
Recompensa	17%	37%	46%

Fuente: Elaboración propia.

La categoría de recompensa obtuvo una calificación “Buena”, aunque el porcentaje de disconformidad alcanzó un 17% frente a un 46% de empleados conformes, en donde se señaló que no existen muchas oportunidades de capacitaciones, además bajos incentivos laborales, premios y reconocimientos para los empleados.

Además declararon en temas de motivación, que el trabajo a realizar era mucho para el tiempo disponible, y poco apoyo por parte de los superiores, lo cual también repercute a la categoría de liderazgo, en donde se hace referencia a los esfuerzos por parte de la dirección para encaminar y manifestar los objetivos de la empresa a los empleados.

Los empleados priorizaron la opción de tener capacitaciones laborales, seguidas de actividades de relacionamiento entre las distintas áreas de la empresa, además mostraron interés en programas de vida sana y salud laboral.

Como expectativas, los empleados declararon:

- Coordinar de mejor manera los trabajos entre departamentos de la empresa, de manera de agilizar y facilitar los procesos internos de la planta.
- Como sugerencia, los empleados dijeron que evaluar el traslado del reloj control de horario, o implementarlo en lugares más accesible para todos sería muy beneficioso e importante, pues para llegar a él, se debe transitar por sectores de constante flujo de máquinas, grúas y camiones, lo que podría causar accidentes.

4.3.2.3 Área de mantenimiento, bodega y planta de riles.

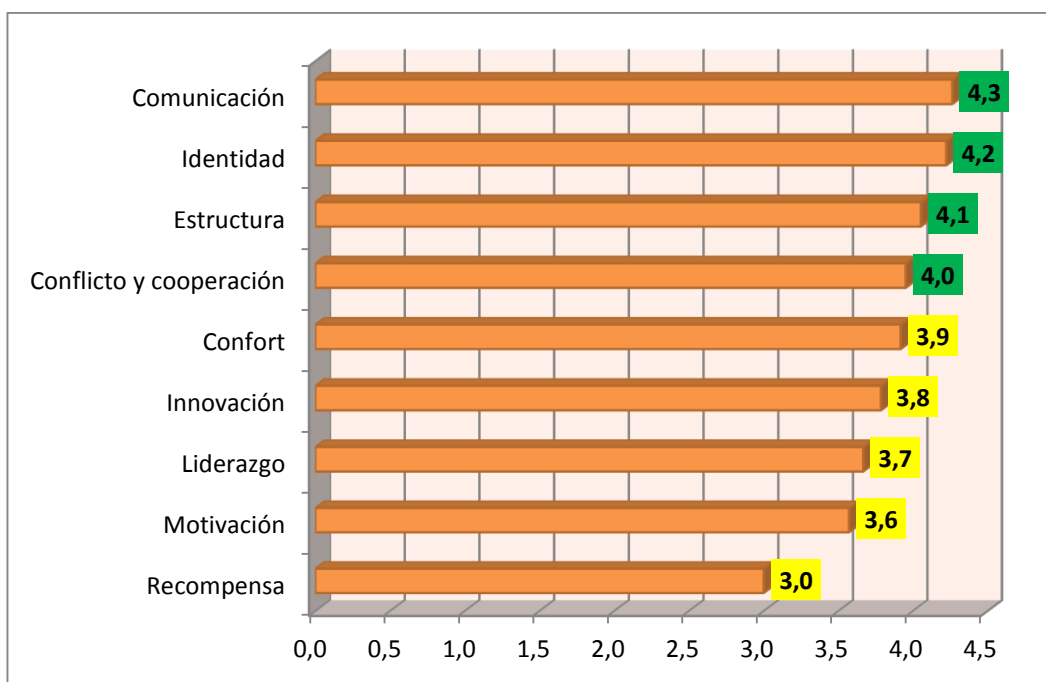
Las distintas áreas analizadas evaluaron con nota 7.7 a la empresa en una escala de 1 a 10.

La encuesta de clima laboral realizada, arrojó un resultado de 3.8, categorizada en un nivel de desempeño **BUENO**.

Los empleados se sienten conformes y a gusto con la comunicación entre compañeros, afirman que existe un ambiente en donde se pueden exponer sus dudas o consultas con sus superiores, buena relación con su jefe directo.

Las categorías con menor promedio obtenido, nuevamente recae en recompensa, alcanzaron un nivel **regular** con un 3.0.

Por otro lado, las categorías “comunicación” e “identidad” obtuvieron los más altos promedios alcanzado un nivel **excelente**.



Gráfica 26: Calificación por categoría, área de mantenimiento, bodega y RILES.

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla se muestra los porcentajes de conformidad por cada categoría evaluada, el mayor porcentaje de disconformidad por parte de los empleados cae en la recompensa, categoría que hace mención, a los beneficios que la empresa entrega a los empleados, como capacitaciones, incentivos o premios internos.

La categoría de “conflicto y cooperación” muestra un elevado nivel de disconformidad, en donde se advierte una baja comunicación y falta de reuniones entre áreas de trabajo.

Para analizar los porcentajes obtenidos por enunciado ver anexo 9.

Tabla 10: Porcentaje de aceptación y disconformidad por categoría, área de mantención, bodega y RILES.

	Negativo	Neutral	Positivo
Comunicación	0%	14%	86%
Conflicto y cooperación	12%	14%	74%
Confort	4%	24%	71%
Estructura	0%	21%	79%
Identidad	8%	12%	80%
Innovación	7%	29%	64%
Liderazgo	0%	48%	52%
Motivación	12%	38%	50%
Recompensa	46%	14%	40%

Fuente: Elaboración propia.

Los empleados encuestados, priorizaron la iniciativa de realizar capacitaciones a los empleados, el desarrollo de programas orientados a la vida sana y salud laboral como la entrega de comunicados internos en la empresa, también se mostraron interesados en la realización de actividades que incluyan las familias y que fomenten la relación entre empleados.

Como expectativas, iniciativas o sugerencias a la empresa, los empleados manifestaron lo siguiente:

- Evaluar la implementación de un bono o incentivo para el personal que se destaca sobre el resto, los que trabajan muchas horas en un turno y para el personal que trabaja en turno noche.
- Realización de más actividades deportivas que incluyan a todas las áreas y empleados de la planta.
- Que exista un canal o medio para dar sugerencias, reclamos o ideas a la empresa.
- Gestionar y modificar el programa de vacaciones, para evitar coincidir días feriados con los días de vacaciones.

4.3.2.4 Área de producción y cuarto de descarga.

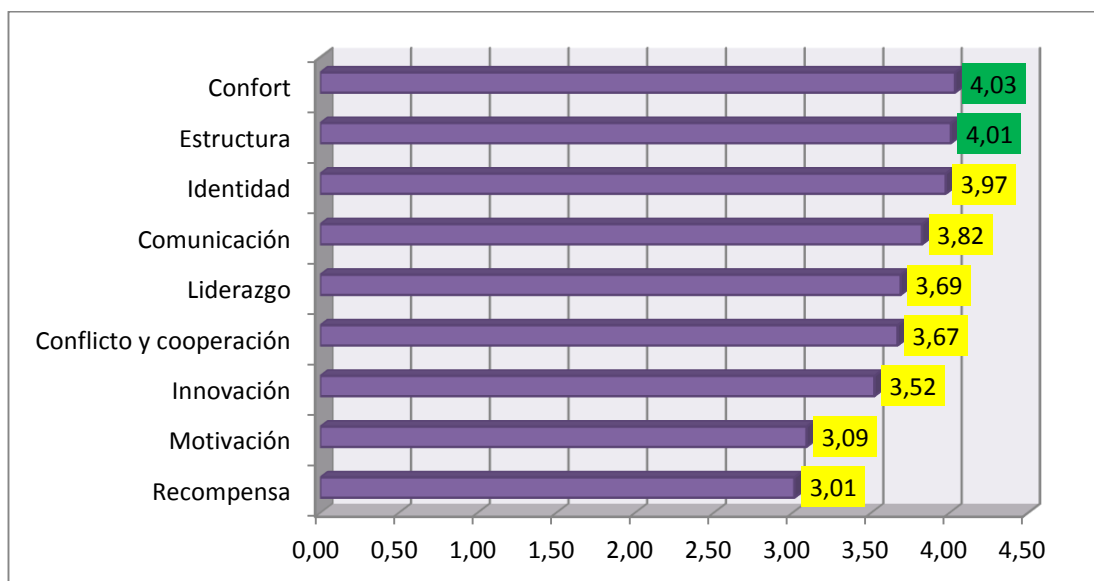
El área de producción junto con los empleados del cuarto de descarga evaluó a la empresa con nota **7.4** en una escala de 1 a 10.

Mientras tanto, la encuesta de clima laboral arrojó un promedio de **3.6**, por lo que se categorizó en un nivel **Bueno**.

De las categorías evaluadas, tres alcanzaron el nivel de excelente con promedio de respuesta 4.0

La categoría con mayor calificación es confort, categoría que hace mención a los esfuerzos que la dirección realiza para crear un ambiente físico sano y agradable, además las categorías de estructura e identidad también obtuvieron una calificación de 4.0.

Por otro lado, recompensa alcanza un promedio de **3.0** siendo la más baja del análisis, en donde los empleados mencionaron la falta de premios, capacitaciones o en algunos casos el poco tiempo entregado para realizar una serie de tareas.



Gráfica 27: Calificación por categorías, área de producción y descarga.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta una tabla con el porcentaje de aceptación o conformidad por la categoría analizada. Para analizar los porcentajes obtenidos por enunciado ver anexo 10.

Tabla 11: Porcentaje de aceptación por categorías, área de producción y descarga.

	Negativo	Neutral	Positivo
Comunicación	14%	18%	68%
Conflicto y cooperación	18%	21%	62%
Confort	12%	10%	78%
Estructura	8%	12%	80%
Identidad	12%	16%	72%
Innovación	18%	24%	59%
Liderazgo	10%	29%	61%
Motivación	35%	25%	40%
Recompensa	40%	14%	46%

Fuente: Elaboración propia.

La categoría que presenta un grado de conformidad es estructura con un 80% de empleados conformes y tan solo un 8% de disconformidad.

Y la categoría con mayor disconformidad de los empleados es recompensa, con un 40%, seguida de la categoría motivación, estos datos coinciden con los entregados anteriormente lo cual confirman la baja calificación obtenidas por estas categorías

Los empleados encuestados declararon estar muy interesados en que la empresa realice cursos o capacitaciones que ayuden al desarrollo como trabajador, luego priorizaron las iniciativas de comunicados internos para mantener informada a la comunidad interna y programas de vida sana y salud laboral, luego dijeron que iniciativas de relación entre empleados o actividades extra-programáticas que incluyeran a la familia sería interesantes.

Como expectativas, sugerencias o ideas que los empleados presentaron a la empresa por medio de la encuesta realizada, tenemos:

- Comunicación y entrega de información: Los empleados manifestaron que la comunicación o relación entre los distintos niveles de la empresa es muy poca o casi nula, además declararon mejorar la comunicación entre la jefatura y el personal, por otro lado los empleados dijeron que existe poca entrega de información relevante a los empleados los cuales se sienten ignorados y a la vez interesados en saber lo que sucede con la organización.
- Deporte y recreación: Los trabajadores manifestaron la necesidad de tener un espacio para realizar deportes, como un gimnasio o cancha de futbol, en donde todos puedan tener acceso, además dijeron que les gustaría que la empresa realizara actividades que incluyeran a las familias de los empleados.
- Capacitaciones y cursos: Los empleados dijeron estar interesados en realizar capacitaciones y cursos, por lo que pidieron dar más oportunidades a los trabajadores de todas las áreas de la empresa y no solo a los “jefes” de la organización.
- Como sugerencia, idea o reclamo tenemos lo siguiente:
 - Que se tomen en cuenta la opinión de los trabajadores al momento de decidir la realización o no, de un proyecto que influya directamente a los empleados de la empresa.
 - Que se eviten los errores en las planillas de pago.
 - Que se mejore o cambie el sistema de gestión.
 - Que sigan realizando este tipo de encuestas y que la empresa se interese y brinde un tiempo de retroalimentación, para conocer el estado de sus empleados.
 - Que se mejore el seguro de salud existente.

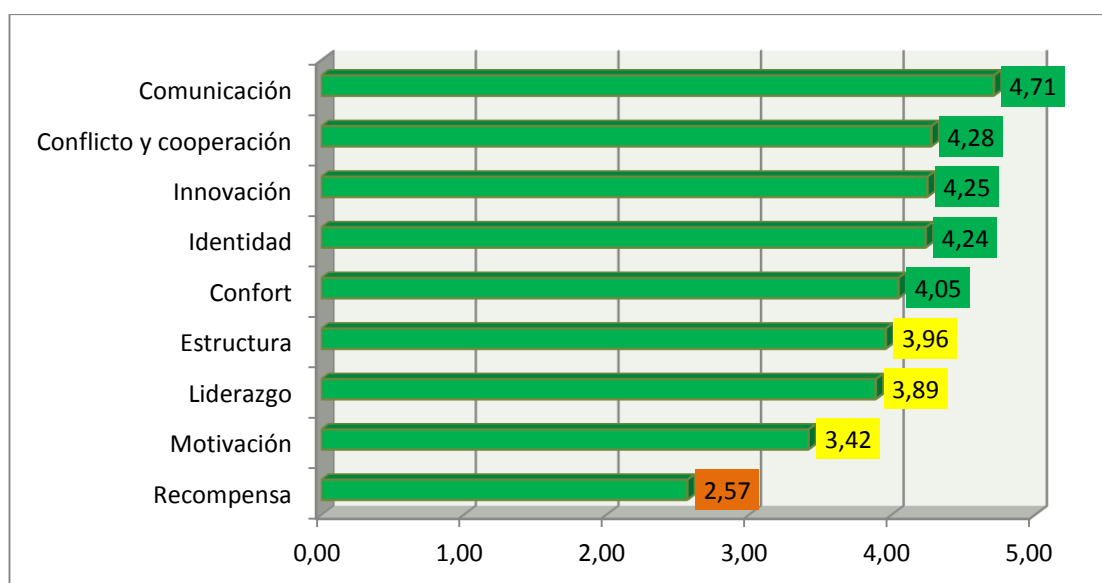
4.3.2.5 Área de laboratorio y pontón de descarga.

Los encuestados en el área de laboratorio y pontón de descarga evaluaron en promedio con nota **8.3** a la organización, en una escala de 1 a 10.

En base a la encuesta de clima laboral realizada en los empleados, la empresa obtuvo en promedio un **3.9**, obteniendo una calificación o nivel **bueno**.

De los resultados obtenidos, se destaca la obtención de la categoría “comunicación” en nivel excelente, lo que señala una buena relación entre los empleados y un buen nivel de comunicación con la dirección de la empresa, al igual que las categorías confort, identidad, innovación, conflicto y cooperación.

Por otro lado, nuevamente la categoría recompensa está con un nivel regular, lo que hace referencia a la cantidad de trabajo que debe realizar cada empleado y los pocos incentivos laborales que reciben.



Gráfica 28: Calificación por categoría, área de laboratorio y pontón.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los porcentajes de conformidad y desconformidad respecto a las categorías analizadas. Para analizar los porcentajes obtenidos por enunciado ver anexo 11.

Tabla 12: Porcentaje de aceptación por categoría, área de laboratorio y pontón.

	Negativo	Neutral	Positivo
Comunicación	0%	2%	98%
Conflicto y cooperación	8%	11%	81%
Confort	17%	10%	74%
Estructura	8%	25%	67%
Identidad	10%	12%	79%
Innovación	8%	11%	81%
Liderazgo	11%	11%	78%
Motivación	28%	22%	50%
Recompensa	50%	23%	27%

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados demuestran la desconformidad que poseen los empleados respecto a la empresa en temas de recompensa, un 50% de los empleados encuestados declararon no estar conformes con los puntos tratados en la categoría lo que confirma la evaluación deficiente obtenida.

Por otra parte, se destaca el porcentaje de aceptación o conformidad que posee la categoría comunicación, en donde un 98% de los encuestados se sienten conforme con el desempeño de la empresa, en materia de facilidad de comunicación entre los empleados y la dirección.

Los empleados del área de laboratorio y pontón de descarga priorizaron la realización de cursos laborales o capacitaciones para los empleados de la empresa, seguido de programas de vida sana y salud laboral, además declararon que comunicados internos para mantener informado a los empleados de los hechos importantes de la empresa sería una buena iniciativa junto con canales de sugerencia o denuncias internas para los empleados, por último manifestaron que actividades de relación entre trabajadores y actividades que incluyan a las familias serían muy interesantes.

Como expectativas, ideas o sugerencias, los empleados declararon:

- Falta de comunicación entre la jefatura y los empleados, además poca información entregada a los trabajadores de la empresa.
- Evaluar las familias de los trabajadores y poder postular a beneficios o ayudas para los hijos que cursen algún año escolar.

4.4 Proveedores de Lota Protein

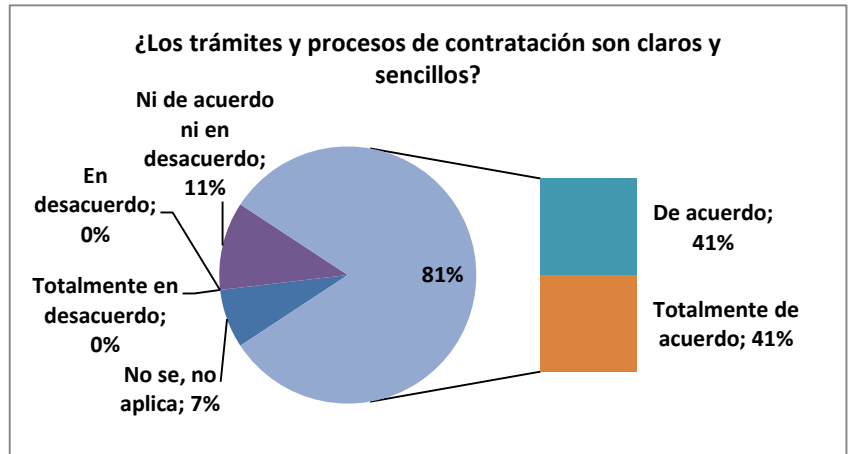
Actualmente, Lota Protein tiene como proveedores a las embarcaciones artesanales que la proveen de materia prima y a las empresas proveedoras de insumos.

4.4.1 Proveedores de materia prima.

4.4.1.1 Análisis de satisfacción proveedores materia prima.

De los encuestados un 82% dijo que en la empresa, los procesos y trámites eran muy sencillos y claros, en donde un 41% respondió estar “totalmente de acuerdo” y otro 41% contestó estar “de acuerdo”.

Por otro lado, un 11% contestó no estar “ni de acuerdo ni desacuerdo” mostrando una posición neutral, y un 7% no respondió a la pregunta.

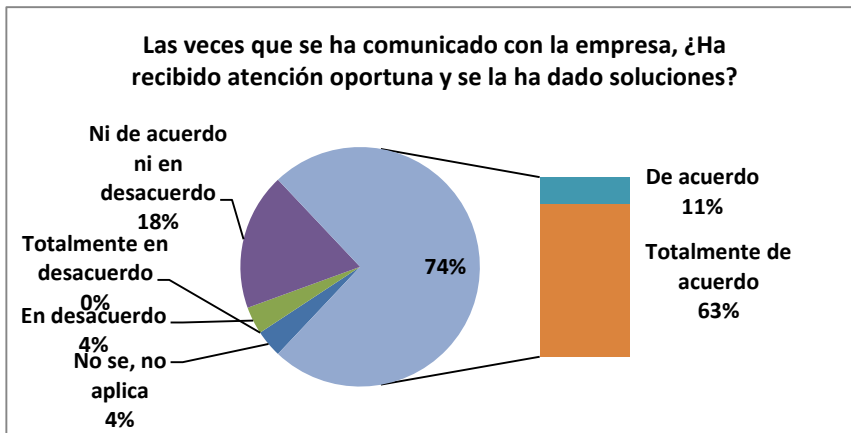


Gráfica 29: Respuestas pregunta 1, proveedores materia prima.

Fuente: Elaboración propia.

Un 63% de los encuestados se mostró muy satisfecho con la atención recibida al momento de comunicarse con la empresa, mientras que un 11% dijo que la atención era la adecuada.

Por otro lado, un 4% se mostró en insatisfecho con la atención y la entrega de



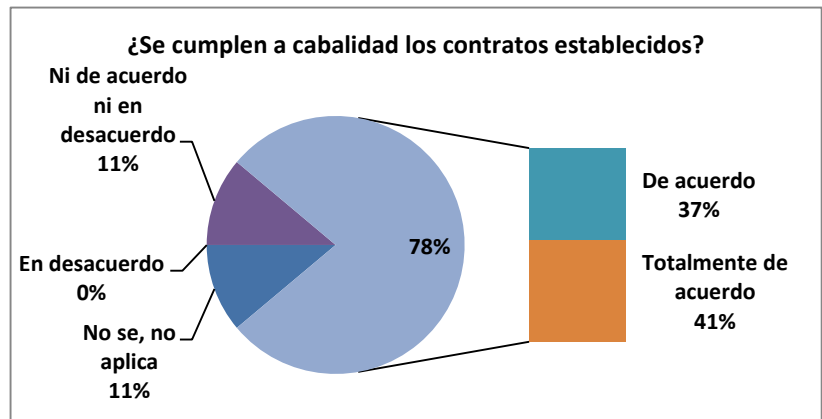
soluciones, otro 4% no contestó a la pregunta, y el 18% restante, se mostró neutral contestando no estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”

Gráfica 30: Respuestas pregunta 2, proveedores materia prima.

Fuente: Elaboración propia.

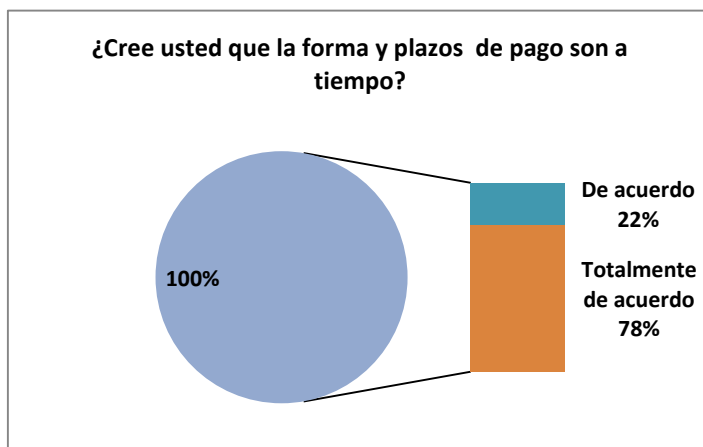
Un 78% dijo que lo estipulado en los contratos se cumplía al pie de la letra, en donde un 41% de los encuestados se mostró muy satisfecho y un 37% respondió estar “de acuerdo”.

Por otro lado un 11% dijo no estar ni de acuerdo ni desacuerdo y otro 11% no respondió a la pregunta.



Gráfica 31: Respuestas pregunta 3, proveedores materia prima.

Fuente: Elaboración propia.

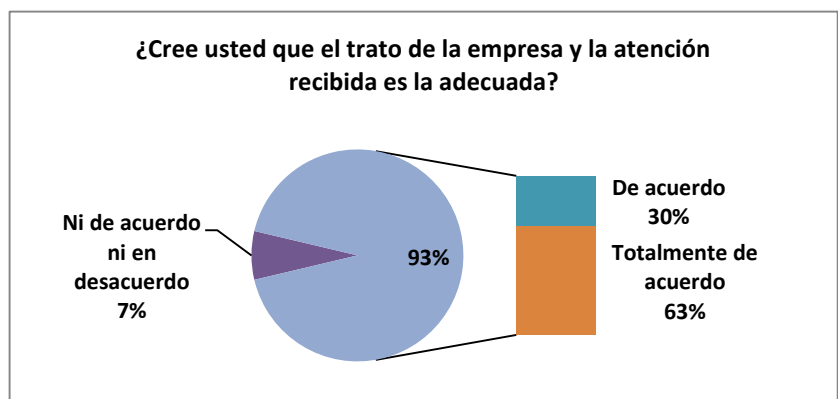


El 100% de los encuestados declaró que la forma y plazos de pago eran a tiempo y adecuados, en donde un 78% se mostró muy satisfecho y otro 22% contestó estar “de acuerdo”.

Gráfica 32: Respuestas pregunta 4, proveedores materia prima.

Fuente: Elaboración propia.

Un 63% de los encuestados se mostró muy satisfecho del trato de la empresa con los armadores artesanales, mientras que un 30% declaró que la atención era adecuada, por otro lado un 7% respondió no estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el enunciado.

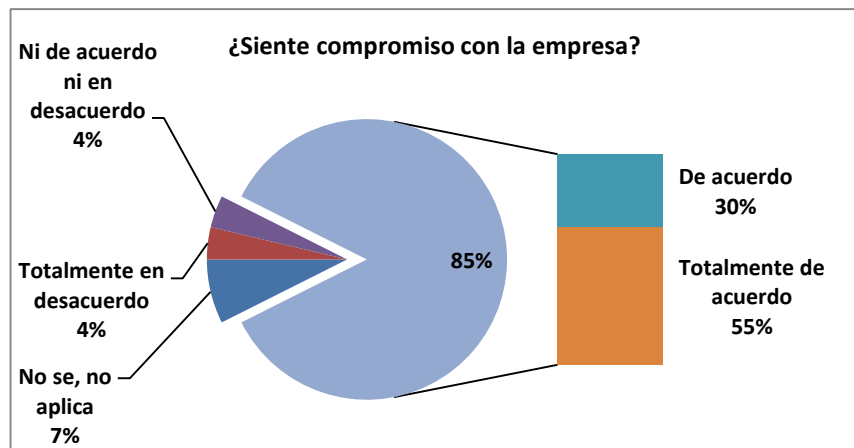


Gráfica 33: Respuestas pregunta 5, proveedores materia prima.

Fuente: Elaboración propia.

De los encuestados, un 85% dijo estar comprometido con la empresa, mientras que un 4% dijo todo lo contrario, contestando con un “totalmente en desacuerdo” a lo preguntado.

Por otro lado, un 4% dijo no estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y otro 7% no contestó a la pregunta.



Gráfica 34: Respuestas pregunta 6, proveedores materia prima.

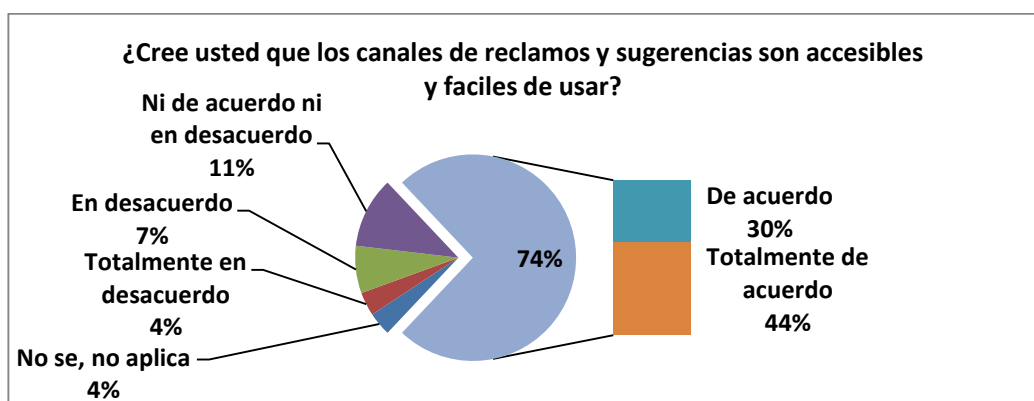
Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.2 Análisis de percepción proveedores materia prima.

Un 74% dijo que los canales de reclamo y sugerencia era accesibles y fáciles de usar, en donde un 44% se mostró muy satisfecho y otro 30% no tanto o en menor grado.

Por otro lado un 11% mostró desacuerdo con el enunciado, en donde un 4% se mostró muy insatisfecho y un 7% respondió estar “en desacuerdo”

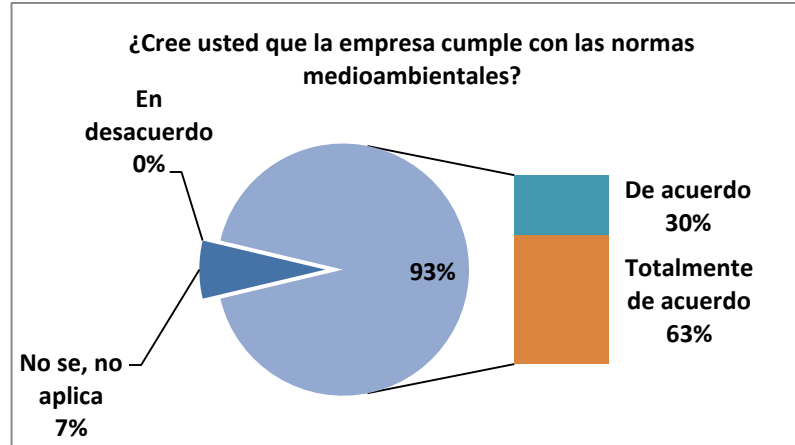
Un 11% dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4% restante no respondió a la pregunta.



Gráfica 35: Respuestas pregunta 7, proveedores materia prima.

Fuente: Elaboración propia.

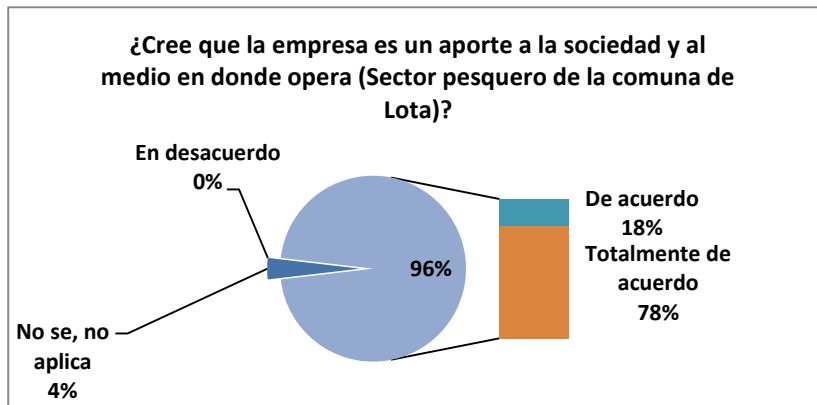
Un 63% mostró seguridad al decir que la empresa si cumplía con las normas medioambientales, mientras que un 30% respondió estar “de acuerdo” pero con menos seguridad, por otro lado un 7% no respondió a la pregunta.



Gráfica 36: Respuestas pregunta 8, proveedores materia prima.

Fuente: Elaboración propia.

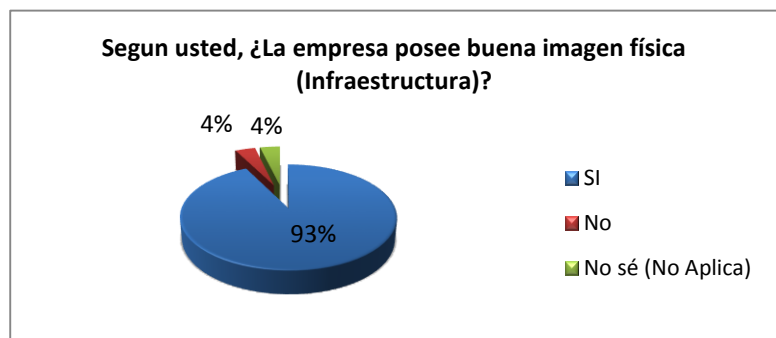
Un 78% de los encuestados dijo estar totalmente convencido de que la empresa si aportaba al sector y a la comunidad en general, un 18% mostró la misma posición pero contestando estar “de acuerdo”. Por otro lado, un 4% no contestó la pregunta.



Gráfica 37: Respuestas pregunta 9, proveedores materia prima.

Fuente: Elaboración propia.

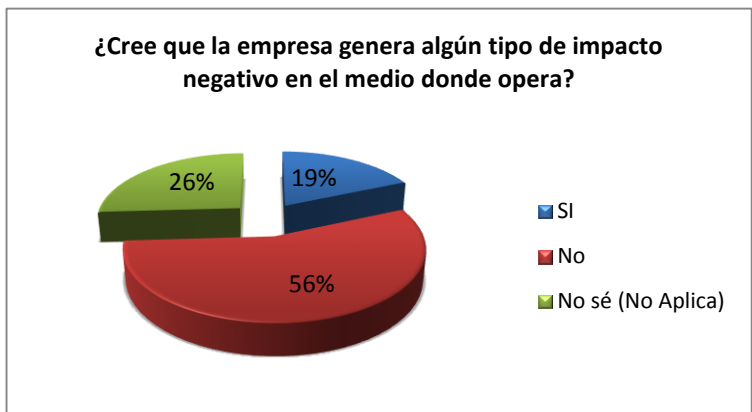
Un 93% de los encuestados declaró que la empresa posee una muy buena imagen física, mientras que un 4% dijo lo contrario y el 4% restante no contestó a la pregunta.



Gráfica 38: Respuestas pregunta 10, proveedores materia prima.

Fuente: Elaboración propia.

El 56% de los encuestados dijo que la empresa no causaba algún tipo de impacto negativo en el sector ni en la comunidad, mientras que un 19% dijo que la empresa si impactaba negativamente, por otro lado un 26% indicó no saber o no aplica.



Gráfica 39: Respuestas pregunta 11, proveedores materia prima.

Fuente: Elaboración propia.

Un 70% de los armadores encuestados dijo que la empresa si brindaba espacios para poder comunicarse con ella sin problema alguno, mientras que un 4% dijo que la empresa no poseía canales para hacerlo, por otro lado un 26% indicó no saber o no respondió a la pregunta.



Gráfica 40: Respuestas pregunta 12, proveedores materia prima.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.3 Expectativas y evaluación de los proveedores de materia prima sobre Lota Protein.

Los armadores artesanales encuestados calificaron a la empresa con nota 8.73 en una escala de 1 a 10.

A continuación se detallan las sugerencias, iniciativas y expectativas de los proveedores de materia prima encuestados:

Relación y comunicación

- ✓ Paseos organizados por la empresa.
- ✓ Actividades deportivas entre la empresa y los armadores, tripulantes y trabajadores artesanales.
- ✓ Hacer partícipe a los artesanales a las actividades, eventos, charlas o festividades que la empresa realice.
- ✓ Mantener la buena relación y aumentar la comunicación entre armadores y empresa.
- ✓ Integrar a las familias en actividades de recreación y deportes.
- ✓ Actividades con la comunidad en general, cicletadas, carreras, paseos, campeonatos, etc.
- ✓ Transparencia en los precios a los pescadores de las embarcaciones.

Sugerencias y expectativas

- ✓ Mejorar los estacionamientos existentes o implementar estacionamientos dentro de la planta.
- ✓ Priorizar los contratados al momento de descargar en el pontón, o hacer cumplir por orden de llegada.
- ✓ Charlas de medio ambiente, o trabajo en conjunto sobre este tema.
- ✓ Disminuir los tiempos de espera en el pontón de descarga.
- ✓ Cursos de capacitación en temas como, primeros auxilios, sobrevivencia en el mar, incendios, etc.
- ✓ Bajar las tasas de interés en los préstamos entregados por la empresa.

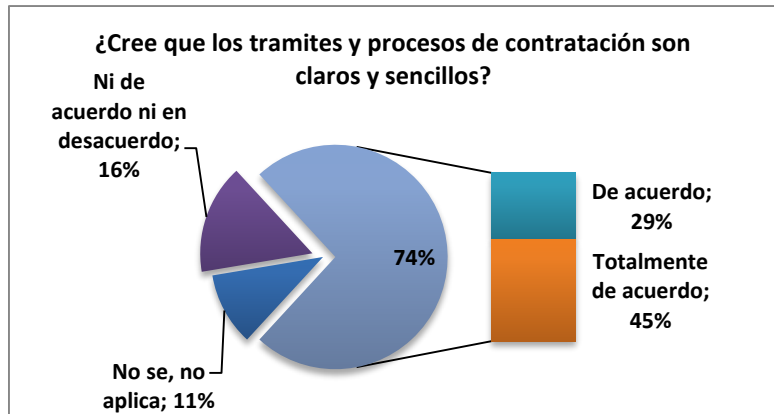
Comentarios.

- ✓ Muy buena empresa, gran equipo de trabajo, buena disposición y eficiencia al momento de apoyar a sus proveedores.
- ✓ Muy buen trato del personal de la empresa.
- ✓ Muy buena estructura de la empresa.
- ✓ Que sigan mejorando día a día.

4.4.2 Proveedores de insumos.

4.4.2.1 Análisis de satisfacción proveedores insumos.

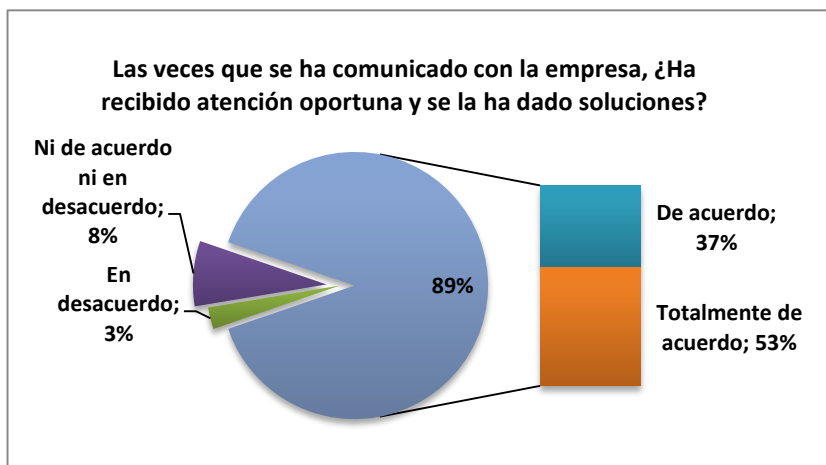
De los proveedores encuestados, un 74% se mostró satisfecho con los trámites y procesos que se realizan para efectuar un contrato con la empresa, por otro lado un 16% contestó de forma neutral, indicando no estar “ni de acuerdo ni desacuerdo” con el enunciado, mientras que un 11% no contestó la pregunta.



Gráfica 41: Respuestas pregunta 1, proveedores insumos.

Fuente: Elaboración propia.

El 89% de los encuestados se mostró satisfecho con la atención recibida por parte de la empresa, en donde un 53% contestó estar muy conforme, y el otro 37% indicó estar “de acuerdo” respecto al enunciado.

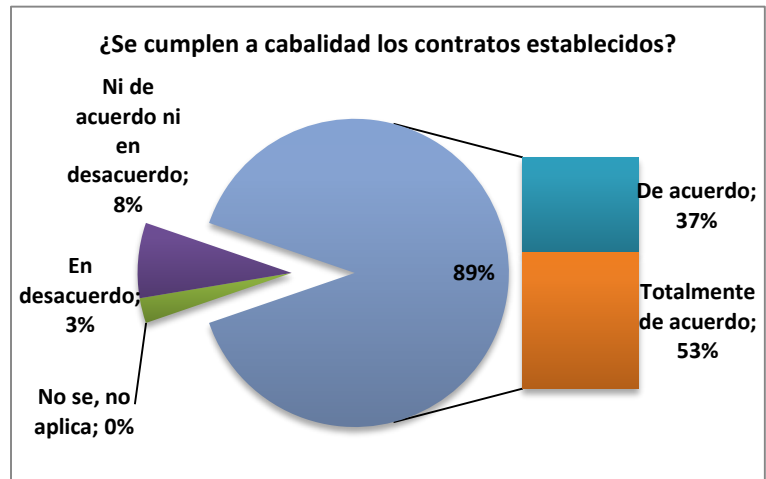


Por otro lado, un 3% se mostró insatisfecho con la atención recibida, indicando estar “en desacuerdo” con que *han recibido una atención oportuna y se les ha dado soluciones* por parte de la empresa.

Gráfica 42: Respuestas pregunta 2, proveedores insumos.

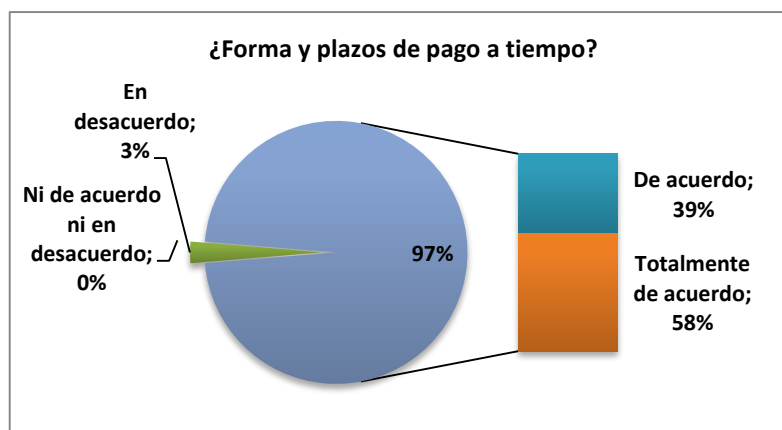
Fuente: Elaboración propia.

Un 53% de los encuestados indicó estar muy satisfecho con el cumplimiento de los contratos establecidos, mientras que un 3% al momento de contestar si los contratos se cumplían al pie de la letra, indicaron estar “en desacuerdo”



Gráfica 43: Respuestas pregunta 3, proveedores insumos.

Fuente: Elaboración propia.

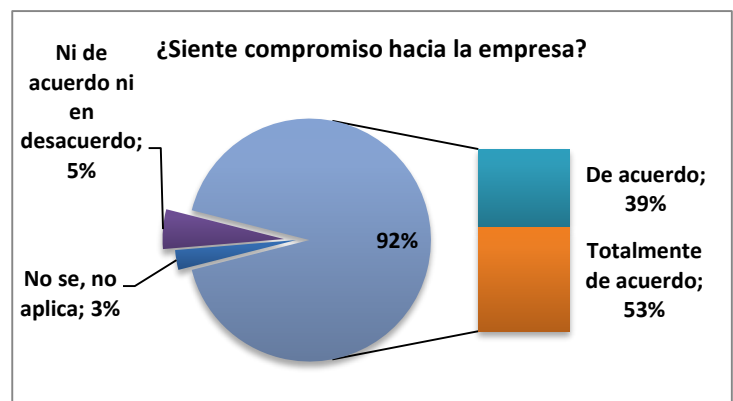


De los encuestados un 97% se siente satisfecho con los plazos y forma de pagar de Lota Protein, mientras que un 3% se mostró descontento, por lo que indicó estar “en desacuerdo” con el enunciado.

Gráfica 44: Respuestas pregunta 4, proveedores insumos.

Fuente: Elaboración propia.

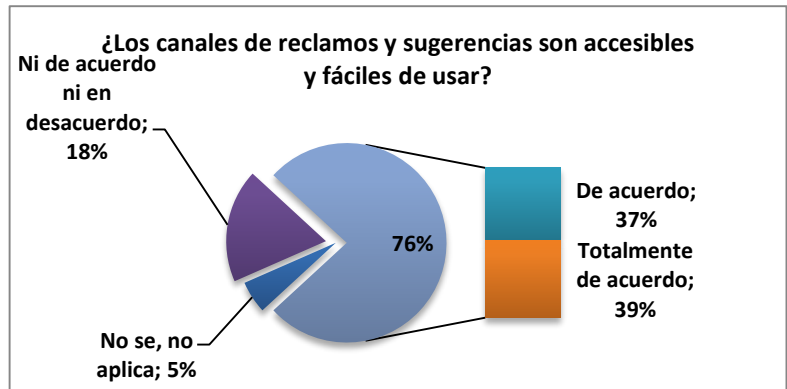
El 92% de los encuestados declaró tener compromiso con la empresa, no así, un 5% contestó de manera imparcial, indicando no estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”,



Gráfica 45: Respuestas pregunta 5, proveedores insumos.

Fuente: Elaboración propia.

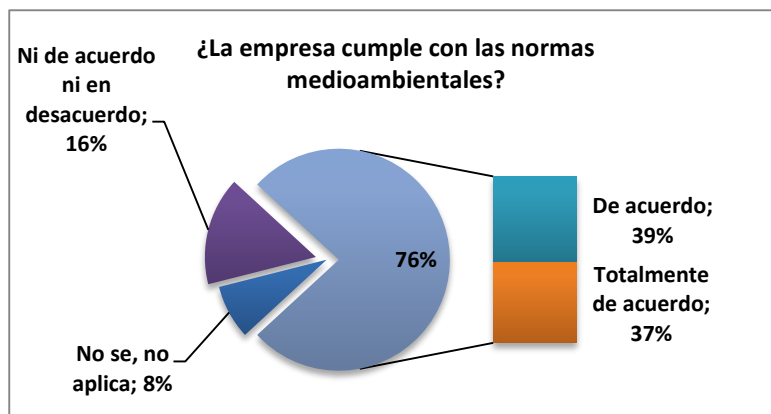
De los encuestados, un 76% dijo estar conforme con los canales de reclamos y sugerencias que posee la empresa, mientras un 18% contestó de manera neutra y un 5% no contestó la pregunta.



Gráfica 46: Respuestas pregunta 6, proveedores insumos.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2.2 Análisis de percepción proveedores insumos.

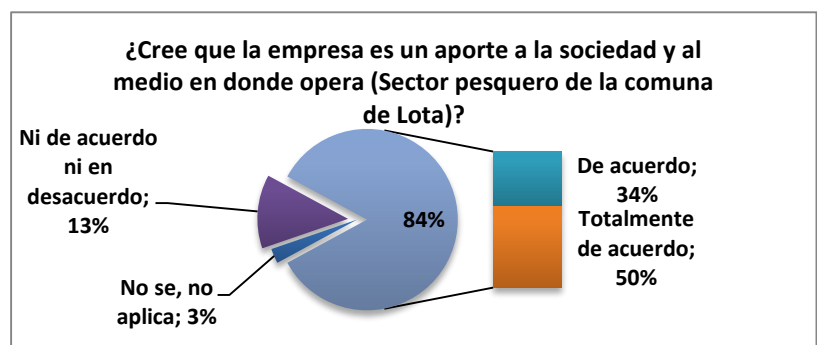


De los proveedores encuestados, un 76% dijo que la empresa si cumplía la normas medio ambientales, un 16% señaló no estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el enunciado, y un 8% no contestó la pregunta.

Gráfica 47: Respuestas pregunta 7, proveedores insumos.

Fuente: Elaboración propia.

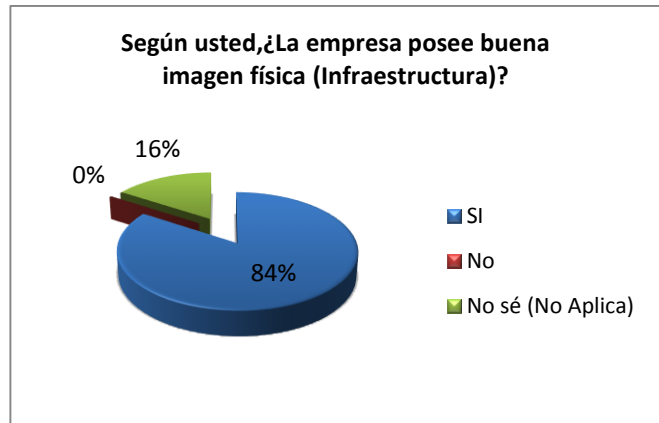
Un 84% de los encuestados señaló que la empresa es un aporte a la comunidad, en donde un 50% dijo estar “totalmente de acuerdo”, por otro lado un 3% no contestó la pregunta, y un 13% se mostró imparcial por lo que indicó no estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.



Gráfica 48: Respuestas pregunta 8, proveedores insumos.

Fuente: Elaboración propia.

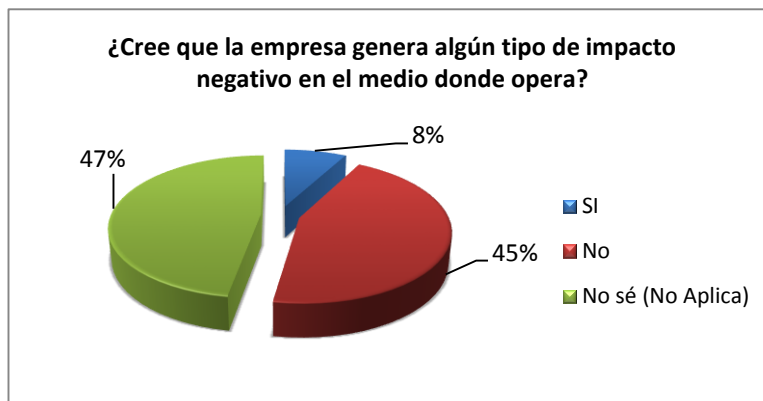
El 84% señaló que la empresa posee una muy buena imagen física, mientras que un 16% no contestó la pregunta.



Gráfica 49: Respuestas pregunta 9, proveedores insumos.

Fuente: Elaboración propia.

El 8% de los proveedores indicaron que la empresa generaba un impacto negativo en el sector en donde opera, mientras que un 45% señalaron que la empresa no lo hacía, por otro lado un 47% de los encuestados indicó la alternativa “no aplica” o no contestó a la pregunta.



Gráfica 50: Respuestas pregunta 10, proveedores insumos.

Fuente: Elaboración propia.

El 63% de los encuestados dijo que la empresa si brinda canales para poder comunicarse con la empresa, ya sea para manifestar sugerencias o reclamos, mientras que un 5% dijo todo lo contrario, por otro lado un 32% indicó no saber o no contestó la pregunta.



Gráfica 51: Respuestas pregunta 11, proveedores insumos.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2.3 Expectativas y evaluación de los proveedores de insumos sobre Lota Protein.

Los proveedores de insumos encuestados calificaron a la empresa con nota 8.1 en una escala de 1 a 10.

A continuación se detallan las sugerencias, iniciativas y expectativas de los proveedores de materia prima encuestados:

- ✓ Cambiar o mejorar el sistema de pago, se recomienda un sistema de pago electrónico y automático con facturas.
 - ✓ Establecer un sistema de evaluación de proveedores, donde existan parámetros de interés para la empresa, para mantener una retroalimentación recíproca.
 - ✓ Posibilidad de dejar en consignación los productos que compran regularmente.
 - ✓ Fortalecer la relación con los proveedores, manteniendo la buena relación y comunicación.
 - ✓ Mejorar el manejo técnico en la nomenclatura de los materiales y productos.
 - ✓ Que realice iniciativas que fomenten la comunicación y entrega de información para sus grupos de interés, en temas ambientales y recuperación de la pesca.
 - ✓ Realizar actividades de relación con el fin de fortalecer y aumentar el acercamiento entre las partes.
 - ✓ Más transparencia al momento de cotizar con distintos proveedores, con el fin de competir con igualdad de condiciones.
 - ✓ Delimitar más las zonas de seguridad.
 - ✓ Mejorar los estacionamientos.
 - ✓ Mejorar el acceso a la planta, como recomendación, gestionar junto con la otra pesquera la mejora de las calles.
 - ✓ Jornadas deportivas en conjunto con la empresa (OXIQUIM).
 - ✓ Como sugerencia de iniciativa, entrega de información sobre sus procesos.
-
- Muy buena imagen y estructura de la planta.
 - Buen trato, respetuosa, comprometida y dispuesta a implementar mejoras.
 - Nos gusta la seriedad en el trato comercial.
 - Buena atención tanto de los altos ejecutivos y como el personal que recibe la mercadería.
 - Empresa puntual a la hora de cancelar.
 - Que se sigan haciendo este tipo de iniciativas.

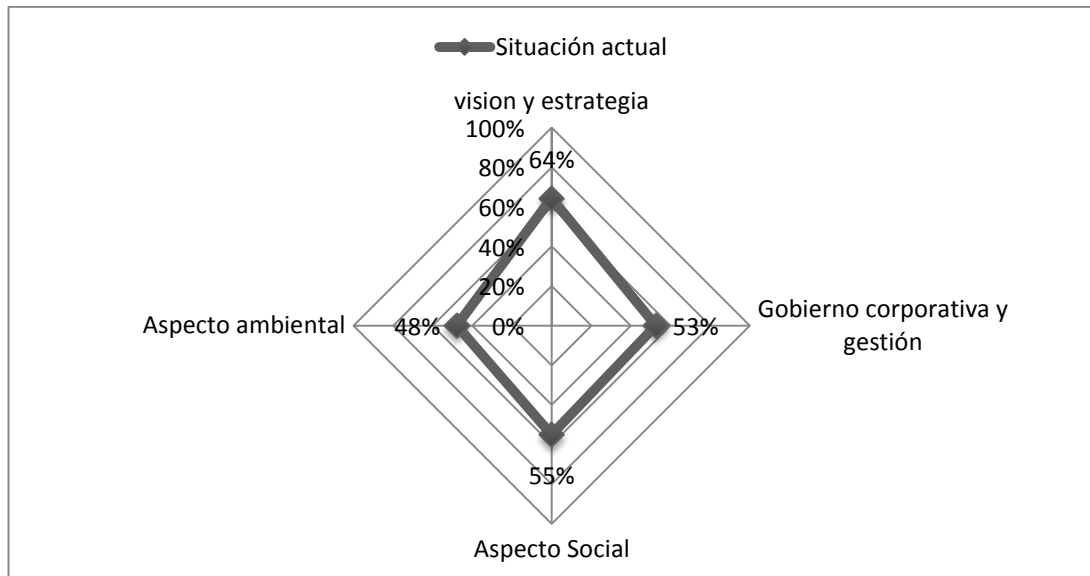
4.5 Autoevaluación

A continuación se muestran los resultados obtenidos en el test de auto-evaluación RSE realizado en la empresa.

Tabla 13: Porcentaje de avance por tema.

Temas	Porcentaje
Visión y estrategia	64%
Gobierno corporativa y gestión	53%
Aspecto Social	55%
Aspecto ambiental	48%
General	55%

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 52: Mapa de calificación por tema.

Fuente: Elaboración propia.

La empresa muestra un nivel de compromiso alto en temas de visión y estrategia corporativa basados en el porcentaje de iniciativas o prácticas que ya realiza, pero este no se ve reflejado en su gestión y gobernanza corporativa obteniendo una calificación de bajo compromiso, en aspectos ambientales y sociales comparten un bajo compromiso con prácticas e iniciativas sustentables que actualmente realiza.

En base al total de preguntas y prácticas que realiza la empresa, esta obtiene un 55% de prácticas e iniciativas actualmente incorporadas a la organización en materia de responsabilidad social empresarial.

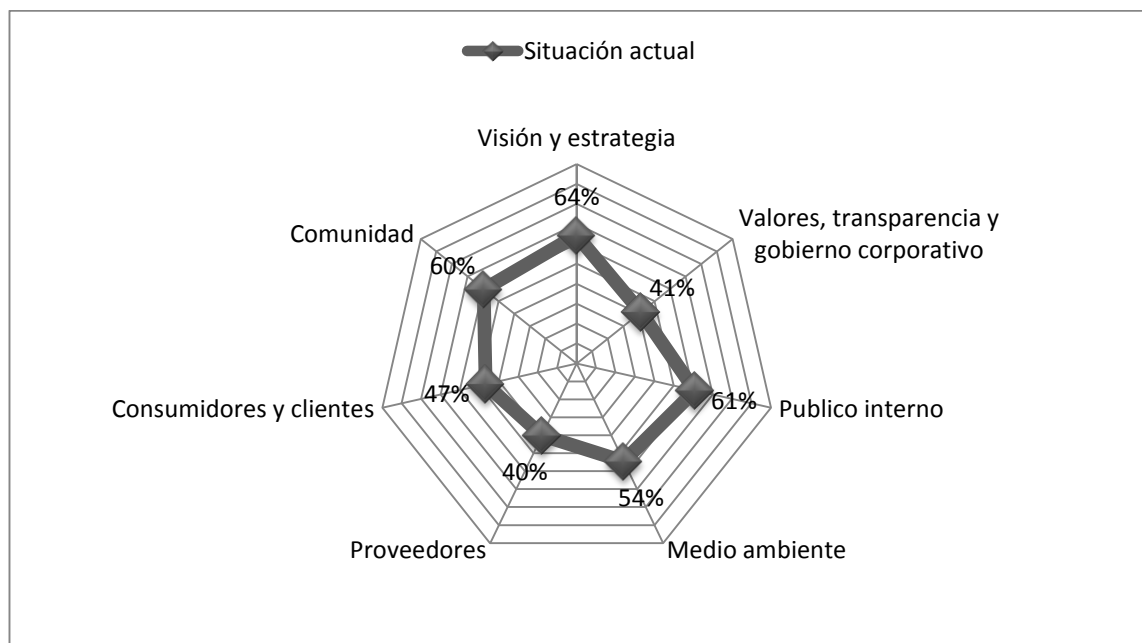
Por otro lado, en las áreas de la responsabilidad empresarial evaluadas se obtuvieron lo siguiente resultados:

Tabla 14: Porcentaje por sub-temas

Temas		
Visión y estrategia	64%	Existe compromiso
Valores, transparencia y gobierno corporativo	41%	Bajo compromiso
Público interno	61%	Existe compromiso
Medio ambiente	54%	Bajo compromiso
Proveedores	40%	Bajo compromiso
Consumidores y clientes	47%	Bajo compromiso
Comunidad	60%	Bajo compromiso

Fuente: Elaboración propia.

Los temas con mayor compromiso son el público interno y temas de visión y estrategia, en cambio valores, transparencia y gobierno corporativo posee el valor más bajo de la evaluación, las áreas de proveedores, clientes y medio ambiente están sobre el promedio y obtienen calificación de bajo compromiso y en temas de comunidad y entorno se calificó como bajo compromiso pero con un puntaje sobre la media.



Gráfica 53: Calificación por sub-temas.

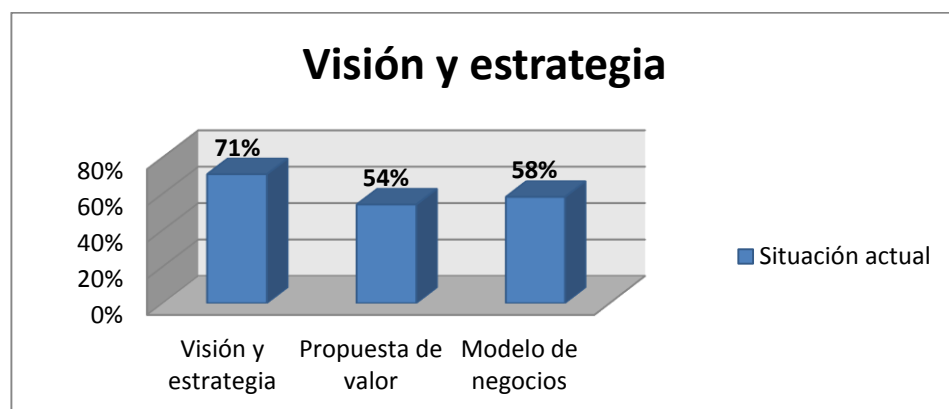
Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestran los resultados por área de responsabilidad social evaluada en la empresa.

4.5.1 Visión y estrategia.

Tanto en su visión como en su misión la empresa incluye aspectos sociales y ambientales, además identifica riesgos relacionados a los impactos socioambientales los cuales monitorea periódicamente, por otro lado se ve una deficiente incorporación de estrategias de sustentabilidad a las decisiones de operación de la empresa, no invierte en investigación y desarrollo para posibles oportunidades de innovación en sustentabilidad.

En su propuesta de valor, la empresa identifica claramente las necesidades de sus clientes con el objetivo de entregar productos de calidad, además da preferencia a la compra de insumo y servicios legales y socialmente responsables, pero su modelo de negocios no cuenta con políticas RSE establecidas que incorporen iniciativas o inversiones socio-ambientales.



Gráfica 54: Compromiso en Visión y estrategia.

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2 Valores, transparencia y gobierno corporativo.

La empresa posee un código de conducta en donde se orienta el buen comportamiento de sus empleados, el código cuenta con reglas de relación interna, agentes públicos, prohibición de prácticas ilegales, inmorales y antiéticas, además es actualizado, revisado y validado por un órgano de gobierno superior.

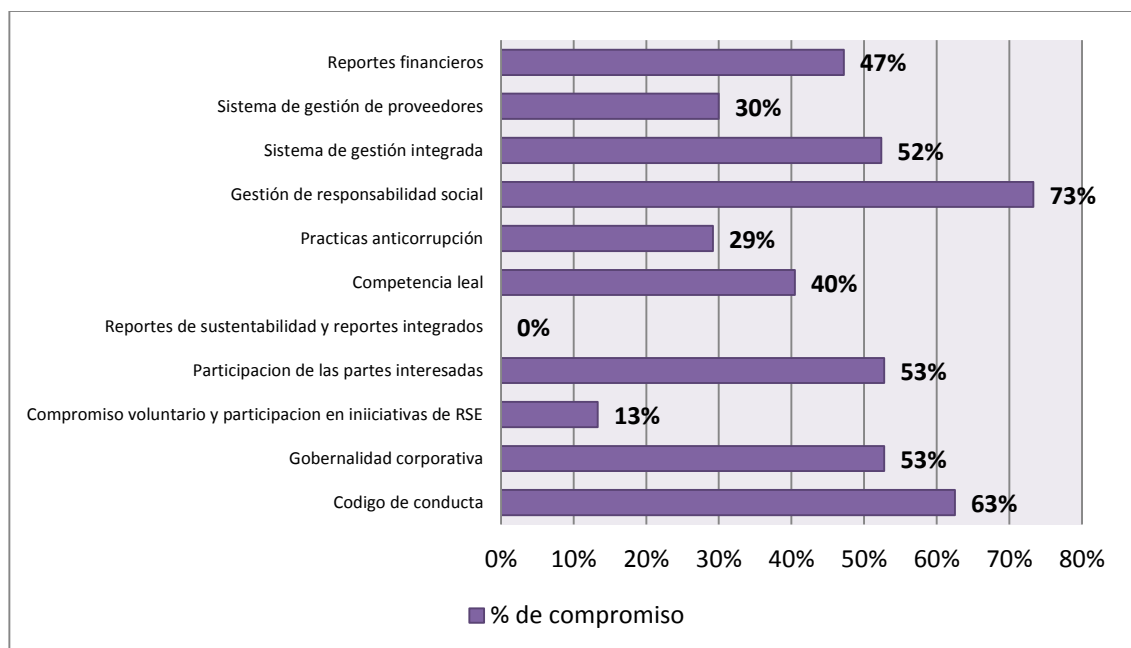
En temas de gobernabilidad corporativa, la empresa cumple con los requisitos legales en todas las operaciones, pero no cuenta con procedimientos formales de rendiciones de cuenta, tanto económico, sociales y ambientales.

La relación con las partes interesadas de la empresa es baja, pues no mantiene canales de comunicación para relacionarse de manera clara, no posee un proceso de diálogo y compromiso ni posee indicadores que evalúen el desempeño que poseen.

La empresa no posee políticas de competencia leal establecidas ni difundidas internamente.

La organización no posee políticas sobre prácticas de anticorrupción, no capacita a sus empleados sobre esto, no evalúa periódicamente las áreas de trabajo, no posee un procedimiento de verificación de denuncias de cuestiones éticas y de corrupción.

En temas de relación con sus empleados, la empresa no publica información relevante sobre su gestión a los trabajadores y no posee un comité de gestión responsable para relacionarse con ellos.



Gráfica 55: Compromiso en gobierno corporativo.

Fuente: Elaboración propia.

4.5.3 Público interno.

La empresa posee comisiones internas con participación de empleados según lo establecido en la legislación vigente, pero por otro lado su gestión participativa es baja con prácticas como la publicación de información relevante sobre la empresa a sus empleados, no posee un responsable directo que se relacione con los empleados de modo de facilitar la comunicación y el vínculo trabajador-empresa, no se cuenta con una comunicación regular con representantes de los empleados y no cuenta con un canal de comunicación establecido para recibir sugerencias o reclamos de parte de sus trabajadores.

La empresa solicita la existencia de contratos y condiciones laborales a sus contratistas y está en una constante preocupación para buscar mejoras a las condiciones de trabajo de todos sus empleados, por otro lado no realiza periódicamente auditorías internas sobre el relacionamiento con sus empleados o sobre su gestión, lo que le imposibilita encontrar nuevas mejoras o posibles problemas.

La empresa permite que sus empleados se afilien a sindicatos, el cual monitorea periódicamente y entrega facilidades para sus reuniones u otro requerimiento, respondiendo con eficacia y a tiempo, por lo que en general su relación y prácticas con los sindicatos se destacan.

En tema de equidad y diversidad la empresa posee una postura de rechazo frente a actos de discriminación al igual que en prácticas de derechos humanos, aunque no posee iniciativas de comunicación o campañas de concientización internas sobre estos dos temas en la empresa, tampoco cuenta con procedimientos formales si se presentara situaciones de discriminación o vulnerabilidad a los derechos humanos, no monitorea periódicamente actos irregulares, no realiza acciones en conjunto con la comunidad, por lo que claramente puede mejorar su rendimiento.

La empresa está en constante preocupación por el desarrollo profesional de sus empleados, ofreciendo capacitaciones para el ejercicio de sus funciones en todos los niveles jerárquicos, además contrata periódicamente a pasantes o alumnos en práctica ayudando a ellos en su inserción laboral, lo que demuestra un alto compromiso de parte de la organización.

Frente a despidos y jubilación la empresa cumple a cabalidad la legislación vigente, al momento de realizar alguna desvinculación de empleados, la empresa utiliza evaluaciones basadas en competencias técnicas, aunque no posee políticas claras frente a desvinculaciones masivas.

La empresa mantiene todos sus documentos legales relativos a la salud y seguridad de sus trabajadores actualizados y completos, cuenta con un responsable para gerenciar asuntos referidos al tema e indicadores para evaluar y controlar su desempeño, además cuenta con certificaciones externas sobre su gestión de SST.

Sus puntos débiles son el no realizar encuestas de satisfacción para evaluar el desempeño de estos programas en sus empleados, en temas de SST, remuneraciones y beneficios, trabajos forzosos, condiciones de trabajo, entre otros.

En asuntos referentes a las jornadas laborales, la empresa compensa las horas extras realizadas por sus empleados y realiza un planeamiento evitando horas extras frecuentes, aunque no posee iniciativas para combatir el estrés, no maneja políticas formales para la realización de horas extras y la comunicación anticipada para la realización de estas no es oportuna y como se mencionó anteriormente no evalúa su desempeño en este tema.



Gráfica 56: Compromiso público interno.

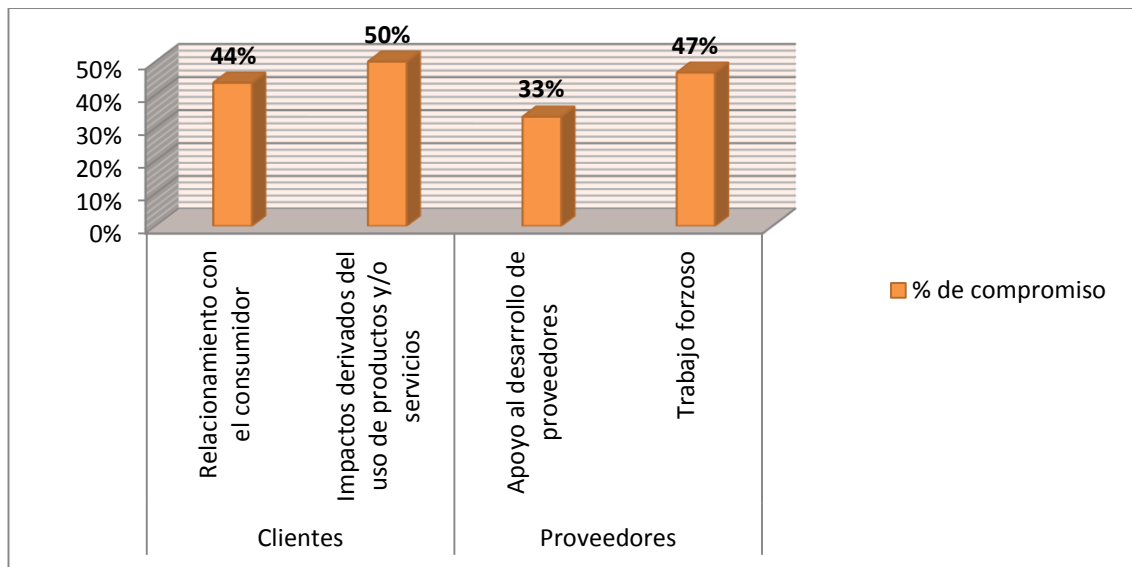
Fuente: Elaboración propia.

4.5.4 Clientes y proveedores.

La empresa cuenta con canales formales e informales de relacionamiento con sus clientes, y ofrece atención oportuna y rápida a los requerimientos, sugerencias, opiniones y reclamos de parte de ellos, tomando en cuenta la información para la mejora continua de sus servicios, aunque no dispone de un canal para recibir y dirigir sugerencias, opiniones y reclamos, ni tampoco mide la satisfacción de sus clientes.

Por otro lado, la empresa busca mantener relaciones permanentes con sus proveedores y replicarles buenas prácticas que se realizan en la empresa, aunque no posee una metodología clara ni acciones que se realicen periódicamente, además cuenta con una relación directa entre un responsable de la empresa y los proveedores, actualmente no

poseen una política establecida para categorizar sus proveedores de materia prima ni de insumos ni tampoco posee criterios socioambientales para establecer contratos de relacionamiento, el apoyo es bajo en cuanto al desarrollo de sus proveedores, limitándose solo a la venta y compra de los productos que la empresa necesita.



Gráfica 57: Compromiso cadena de valor.

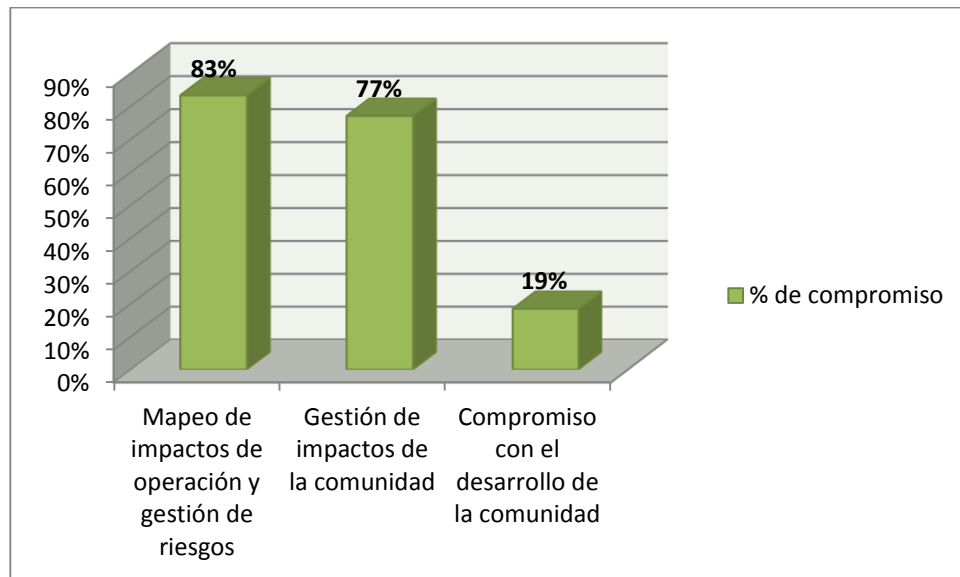
Fuente: Elaboración propia.

4.5.5 Comunidad y entorno.

La empresa cumple con los requerimientos legales y mantiene las licencias de operación que necesita, los cuales son evaluados y monitoreados periódicamente para controlar el impacto que pueda generar en la comunidad y entorno donde se sitúa, aunque no cuenta con un mapeo formal de los impactos económicos, sociales y ambientales que si genera en la comunidad, lo que hace necesario realizar para desarrollar una matriz de riesgos y así enfrentarlos de forma oportuna y eficaz.

Además la empresa no posee una política de relacionamiento formal con la comunidad ni estudios que muestran con mayor comprensión los impactos que genera, no realiza diagnósticos para identificar posibles áreas de actuación, no posee programas de inversión social aunque siempre mantiene canales de diálogo frente a posibles consultas o requerimiento de estos.

En general; la empresa realiza acciones sociales pero no cuenta con un plan de acción formal, por lo que se limita a evaluar y responder solicitudes puntuales hechas por la comunidad.



Gráfica 58: Compromiso comunidad y entorno.

Fuente: Elaboración propia.

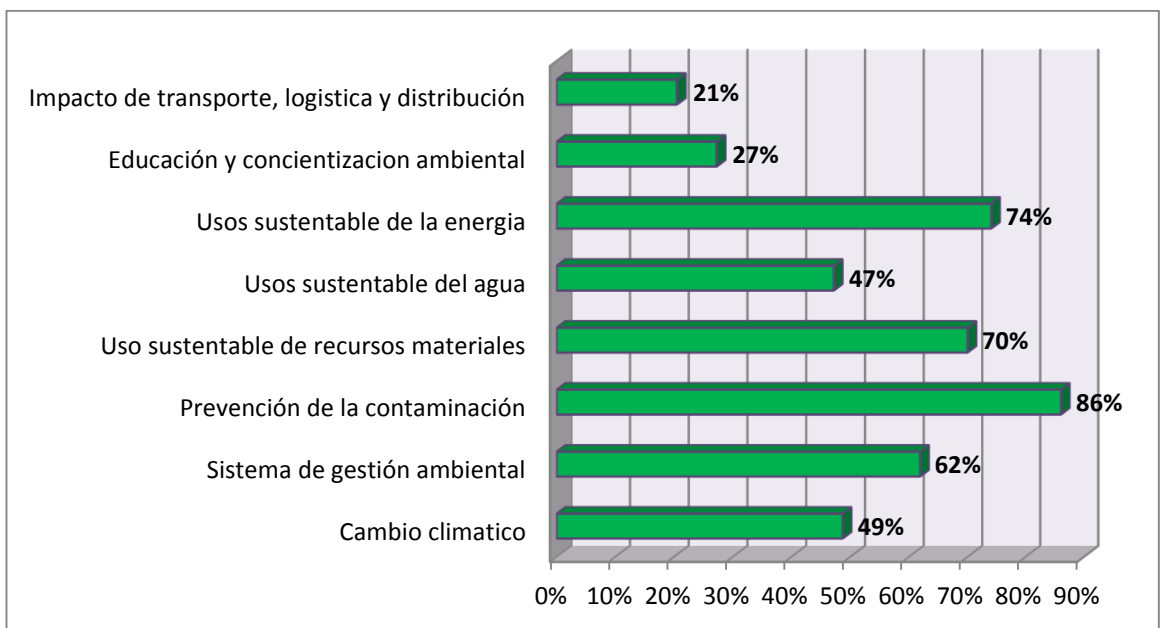
4.5.6 Medio ambiente.

La empresa cumple toda legislación vigente en relación a las emisiones atmosféricas y verifica periódicamente sus resultados, como punto débil en temas de sustentabilidad no informa estos resultados a todos sus grupos de interés, no participa en actividades medio ambientales sobre el cambio climático ni aporta o financia alguna organización referente al tema.

La organización cumple y respeta las leyes ambientales relacionadas con su negocio y adopta medidas correctivas frente a sus impactos negativos si es que se presentan, además en temas de contaminación la empresa obedece la legislación relacionada a emisiones y olores, polución sonora o visual, emisión de polvo pero no cuenta con una política ambiental formal, no realiza investigaciones sobre sus impactos negativos, no identifica oportunidades de mejora en sus procesos de gestión ambiental, no divulga información ni resultados y no cuenta con una certificación externa sobre patrones internacionales referentes a la gestión ambiental.

La empresa realiza iniciativas puntuales a la hora de un uso responsable de materiales, aunque no extiende estas prácticas en toda la empresa, y no cuenta con planes a mediano plazo con el fin de minimizar el uso de este recurso, para el caso del recurso agua posee indicadores para el monitoreo continuo de su generación de efluentes y consumo de agua, pero realiza prácticas de concientización en su público interno para minimizar este consumo, no ha realizado inversiones o generado un plan de reducción de este recurso, por lo que su desempeño es bastante bajo, por otro lado para el caso de la energía también monitorea con indicadores el consumo de este recurso y cuenta con planes de acción formalizados para reducir el consumo, pero al igual que los otros casos, no difunde entre el público interno estos planes, ni desarrolla campañas en las distintas unidades de la empresa para minimizar el consumo.

Por lo que en general la concientización y la educación de temas referentes al cuidado del medio ambiente es uno de los temas más bajos de la empresa, en donde su compromiso por realizar iniciativas sustentables es precario.



Gráfica 59: Compromiso medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Metodología de sistemas suaves

4.6.1 Estadio 1: Situación considerada como problema.

4.6.1.1 Comunidad

Se recopiló información para diagnosticar el estado actual de RSE en la empresa con relación a las comunidades aledañas de Lota Protein, y en términos generales se identificaron los siguientes problemas:

Se observó que la comunicación entre la empresa y la comunidad es poca y deficiente. Por medio de la encuesta de percepción realizada en las poblaciones vecinas de la empresa, se obtuvo como resultado que los pobladores poseen un nivel de conocimiento bajo respecto a la empresa, en temas referentes a los productos, materia prima utilizada, clientes o finalidad de los productos, normas medioambientales, aportes que realiza a la comunidad, contaminación o el impacto que produce en el sector. Además señalaron que la empresa no ofrece canales establecidos o no informa de cómo puede la “comunidad” acercarse a la organización. Sobre esto último, la relación entre empresa y comunidad también es precaria, pues la empresa no realiza actividades de relacionamiento, actividades deportivas, actividades en festividades o visitas formales a la planta. Además no realiza actividades que fomenten la cultura, el deporte o la educación en la comunidad, ya que no posee recursos destinados a la inversión social, ni apoya instituciones o el gobierno local para que inviertan en el desarrollo, crecimiento y bienestar de la comunidad, en donde además, con recursos destinados a la inversión social, se puede mejorar el entorno de la empresa y del sector, tema muy comentado y exigido por la comunidad, por ejemplo, la falta de iluminación en los alrededores de la planta que ayudarían a la seguridad del entorno, falta de áreas verdes, mal estado de calles, etc.

Por otro lado, la comunidad está preocupada y presentó su molestia frente a los constantes malos olores emitidos por la planta, la cual fomenta la idea de que la empresa es generadora de contaminación y que produce un impacto negativo al sector. Si bien la empresa cumple con las normas legales de emisión de olores, residuos líquidos y otros, estos no son informados a la comunidad, lo que da como resultado vecinos desinformados y disconformes.

La empresa no comunica o difunde sus compromisos éticos, sus avances en producción limpia, su relación con proveedores y materia prima o insumos utilizados, no informa sobre las prácticas RSE que realiza ni los compromisos relacionados a la sustentabilidad que adquiere o desea adquirir.

La empresa no posee indicadores que evalúen el impacto causado en el entorno y que sean monitoreados periódicamente. Además no diagnostica eventualmente focos de acción en donde la organización pueda actuar y apoyar a la comunidad.

4.6.1.2 Clientes

Se recopiló información referente a los clientes de Lota Protein, utilizando una encuesta de percepción y expectativas, en donde se encontraron las siguientes brechas y oportunidades.

Un porcentaje de los clientes encuestados mostró descontento con la atención entregada por la empresa, además la organización no posee políticas formales de atención al cliente, por otro lado los clientes encuestados mostraron interés en realizar reuniones para mejorar la relación cliente-empresa y obtener retroalimentación que a la vez es beneficioso para la empresa.

Se observó que la empresa no entrega información de los procesos que realiza a sus clientes, los cuales desconocen el cómo, el qué y en algunos casos el donde se produce los productos comercializados, ya que no todos conocen las instalaciones de la empresa.

No difunde información relevante sobre sus compromisos éticos, sociales y ambientales.

La empresa no fomenta relaciones de mutuo beneficio, como investigaciones, como por ejemplo demostrar las ventajas de los productos de Lota Protein, no realiza evaluación de oportunidades de mejora o incluso actividades deportivas u otro tipo de actividad.

La organización no mide la satisfacción del cliente ni posee indicadores para esto, además no posee canales formales para la comunicación, entrega de sugerencias o reclamos para los clientes.

4.6.1.3 Proveedores

Los proveedores de Lota Protein, se pueden dividir en dos grupos, los que proveen todo tipo de insumos a la empresa y los que entregan la materia prima utilizada en el proceso productivo.

Cada grupo de proveedores tiene expectativas, intereses y necesidades distintas, aunque de igual manera se pueden realizar prácticas e iniciativas sustentables en común.

Actualmente Lota Protein posee una relación fluida y constante con los proveedores, en donde existe un encargado para relacionarse con cada proveedor.

Lota Protein no posee canales de sugerencia y reclamos para sus proveedores, no posee políticas establecidas de relacionamiento ni de comunicación, tampoco posee políticas para entregar soluciones a requerimientos o necesidades de sus proveedores.

No reporta ni entrega información de la empresa y sus procesos a los proveedores. De igual forma no fomenta, apoya o replica buenas prácticas sustentables en ellos, no realiza charla periódicamente sobre la actualidad en temas de pesca, charlas anticorrupción, cambio climático, pesca sustentable, ética, derechos humanos, capacitaciones, charlas preventivas que ayuden a la realización de su trabajo en el mar para el caso de los proveedores de materia prima, entre otros.

Según lo anterior, al impulsar y fomentar buenas prácticas en sus proveedores, la empresa podría evaluar los desempeños y resultados obtenidos, realizar seguimiento, incluir indicadores de satisfacción tanto para los proveedores como para la empresa.

La organización no incluye a los proveedores en actividades, no participa activamente en charlas o actividades con sindicatos u ONG's.

Para el caso de los proveedores de insumos, en donde se incluyen una gran variedad de productos y servicios que Lota Protein necesita, estos pueden ser priorizados según el desempeño social y ambiental que posean. Aumentar los contratos con proveedores locales y pymes, incentivar y apoyar acciones sociales y buenas prácticas siendo participe de estas.

4.6.1.4 Público interno

De la encuesta realizada en el público interno de Lota Protein se identificó lo siguiente:

La empresa no posee técnicas de comunicación interna y entre áreas de trabajo. No entrega reportes informativos o sobre acontecimientos importantes y relevantes para sus empleados. No se realizan periódicamente reuniones internas entre áreas. Los empleados declararon tener mucho trabajo que realizar y poco tiempo, lo que causaba estrés laboral en muchos casos. Falta de actividades recreativas, apoyo de la jefatura o jefe directo, falta de incentivos laborales, capacitaciones, evaluar las áreas en donde se realiza el trabajo en busca de mejoras puntuales, mejorar sistema de vacaciones, evaluar seguridad y seguro de salud, entre otros.

Tomando en consideración las expectativas y la opinión de los empleados de Lota Protein, además se identificó lo siguiente: Actualmente la empresa no posee políticas establecidas de relacionamiento, como canales de sugerencia y reclamos, no posee políticas para realizar capacitaciones o charlas que lleguen a todos sus empleados. Dicho esto, no realiza charlas sobre su código de conducta o compromiso ético, seguridad y salud laboral, concientización de prácticas sustentables, ahorro energético o de recursos como el agua, no posee programas internos para empleados, como de drogas, acoso moral, corrupción, programas de vida sana, alimentación saludable, educación ambiental, entre otros.

No posee planes de acción o pasos a seguir establecidos frente a incumplimiento de su código de conducta, no posee indicadores para evaluar el desempeño laboral de sus empleados y no realiza periódicamente análisis de clima laboral.

La empresa actualmente no posee certificaciones como las normas SA8000 sobre condiciones de trabajo, BS8800 y OHSAS18001 referentes a salud y seguridad laboral.

4.6.1.5 Organización LOTA PROTEIN

Se identificaron una serie de prácticas y actividades que la empresa puede realizar para mantener un compromiso activo con todos sus grupos de interés en temas RSE.

Implementar un protocolo de bienvenida a la planta, para vecinos, proveedores, autoridades, colegios, etc.

Mejorar aspectos de seguridad en la planta, como estacionamientos, delimitar espacios para transitar, mejorar accesos a la planta, pavimentación, iluminación, etc.

Comprometerse con los 10 principios del pacto global de las Naciones Unidas, obtener compromisos éticos y establecer políticas de responsabilidad social alineados con las estrategias actuales de la empresa. Comprometerse con iniciativas sustentables y el

cambio climático, incentivar la eficiencia energética, resguardar los recursos hídricos, desechos y reciclaje.

Aumentar la comunicación interna y externa, apoyar y promover la investigación, innovación y tecnología en favor a los procesos de la empresa, relación con proveedores, clientes y comunidades, en temas de educación, medio ambiente, bienestar y salud.

Adquirir normas y estándares internacionales sobre calidad, medio ambiente, seguridad y salud laboral, responsabilidad social, etc.

4.6.2 Estadio 2 Situación problema expresada (Cuadros pictográficos).

4.6.2.1 Situación problema 1.

No se incluye la sustentabilidad ni responsabilidad social en el plan estratégico de la empresa.

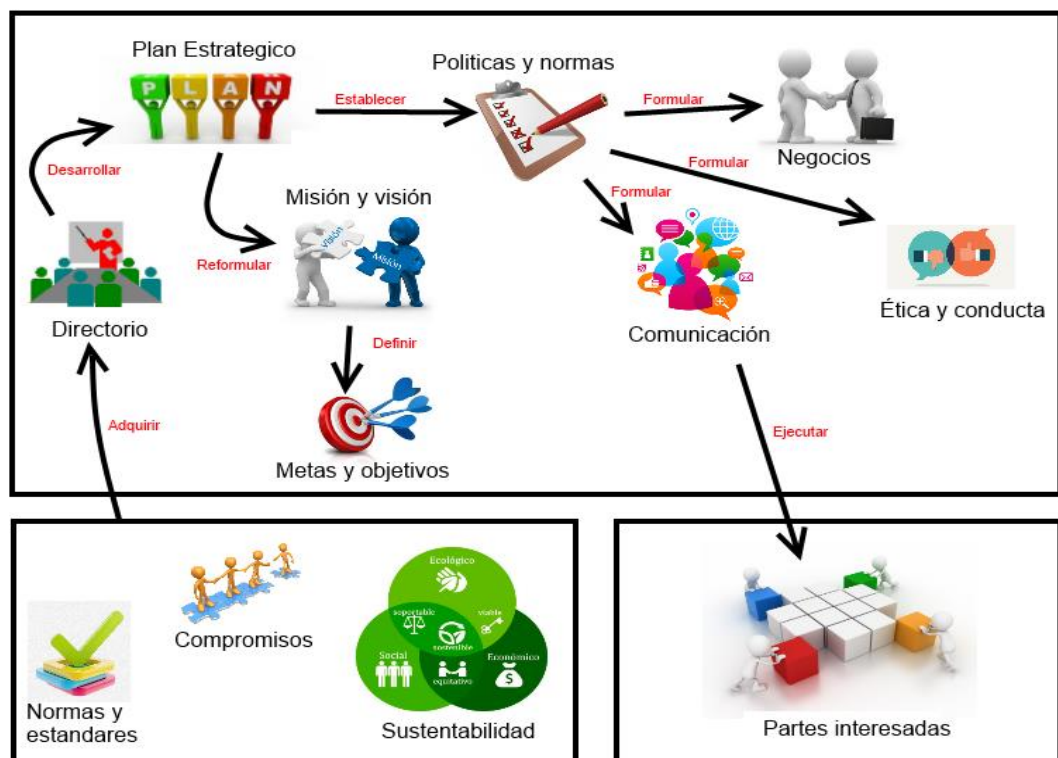


Figura 2: Mapa conceptual problema 1.

Fuente: Elaboración propia.

Actualmente el plan estratégico de Lota Protein no incorpora los pilares de la sustentabilidad empresarial (Económica, medio ambiental y social), y en temas de RSE su avance es poco. Por lo que adherir los principios de la RSE al plan estratégico, comenzando con establecer políticas de negocios, de ética y conducta, políticas de comunicación, políticas de relacionamiento con partes interesadas, reformular visión, misión y valores de la organización y posterior comunicación y difusión del nuevo plan estratégico dará inicio a una nueva etapa y a una empresa comprometida por la sustentabilidad.

4.6.2.2 Situación problema 2.

Falta de comunicación entre empleados de las distintas áreas de trabajo, falta de actividades de relacionamiento y actividades extra-programáticas.

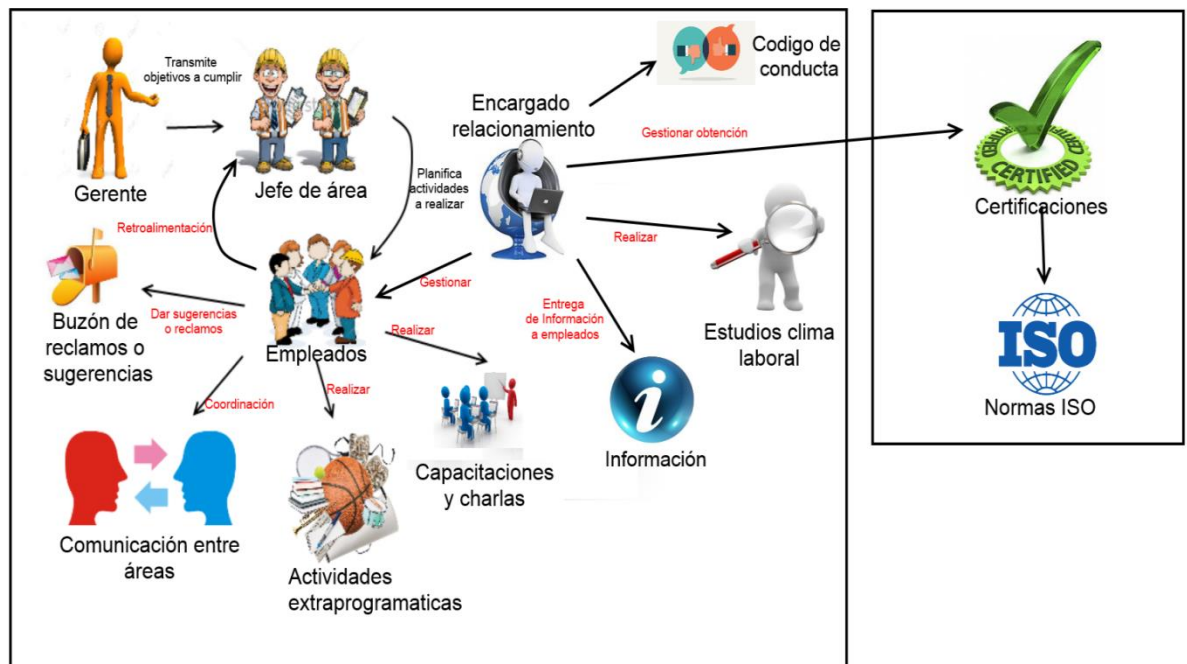


Figura 3: Mapa conceptual problema 2.

Fuente: Elaboración propia.

Lota Protein actualmente posee más de 120 empleados distribuidos en las distintas áreas de la empresa, en donde las tareas a realizar se informa a los empleados mediante el jefe de área. El cuadro pictográfico muestra con letras rojas las acciones que se recomiendan realizar en la organización. Por medio de la encuesta de satisfacción y el estudio de clima laboral realizado, los empleados encuestados declararon que no existía comunicación entre las áreas de trabajo, lo que producía descoordinación y en algunos

casos problemas, los cuales son evitables. Los empleados manifestaron la necesidad de dar sugerencias o manifestar inquietudes y obtener respuestas, por lo que un buzón de sugerencias o reclamos sería una alternativa viable para este problema. Además los trabajadores demandaron más actividades recreativas e inclusión de las familias a estas, más capacitaciones y acceso a charlas. Por lo que se recomienda la evaluación de estas necesidades por medio de un encargado de recursos humanos, el cual entregue la información, realice las evaluaciones y estudios y se encargue de mejorar la comunicación y relación interna de la organización.

4.6.2.3 Situación problema 3.

Falta de relacionamiento con la comunidad, entrega de información relevante y profundización en temas medio ambientales.

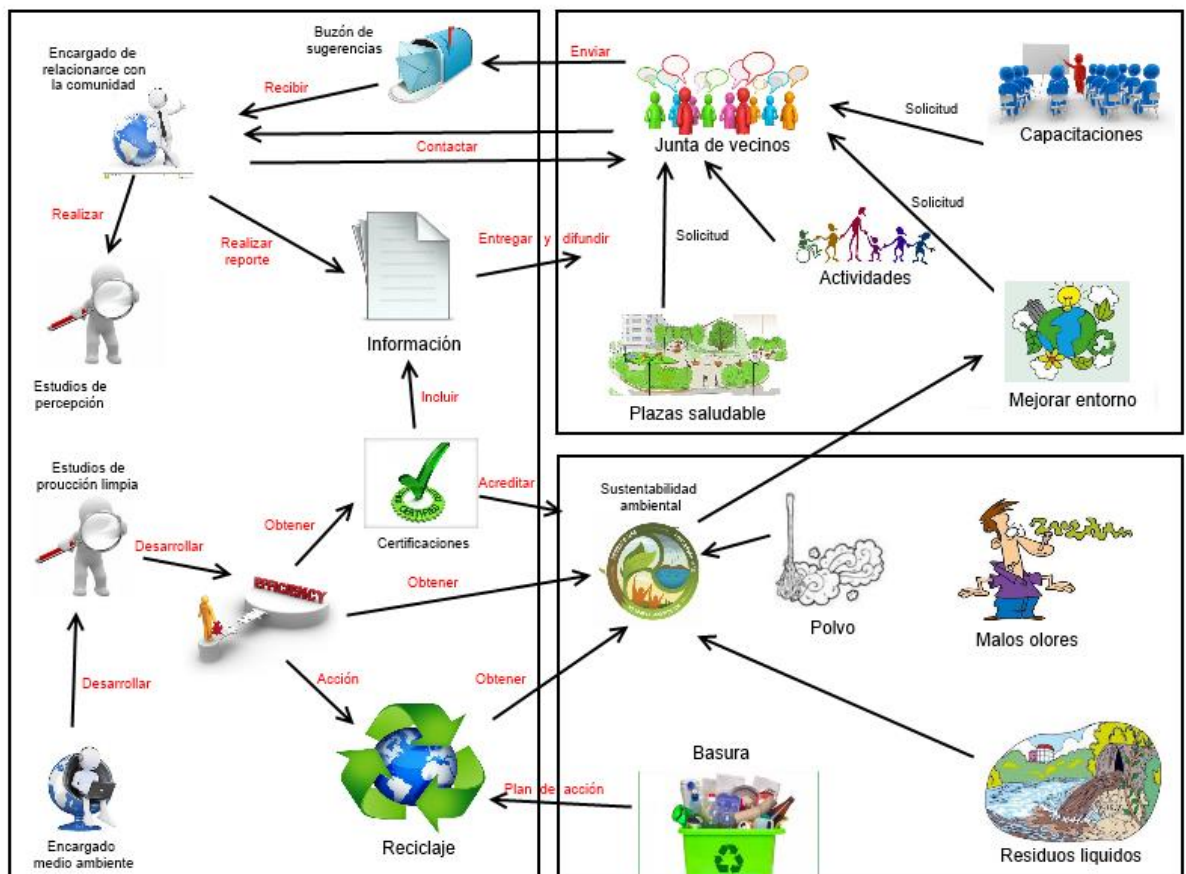


Figura 4: Mapa conceptual problema 3.

Fuente: Elaboración propia.

Actualmente Lota Protein necesita personal encargado de recibir las peticiones, reclamos o sugerencias de la comunidad de interés de la empresa, como también

mantener un constante diálogo con ellos. Las expectativas de la comunidad encuestada apuntaban al desarrollo de proyectos que beneficien el entorno de la empresa, como plazas saludables, instalación de bancas, más iluminación, como también actividades relacionadas con la educación como capacitaciones, o actividades culturales como charlas. Por otro lado, continuar con los estudios de percepción en la comunidad complementara la información haciéndola más útil.

En temas medios ambientales, la empresa debe acreditar que cumple con las normas ambientales existentes, y que la organización está comprometida con la sustentabilidad y bienestar de la comunidad por lo que debe generar planes de contingencia que fomenten las iniciativas de reciclaje, producción limpia, eficiencia de recursos, entre otros.

4.6.3 Estadio 3 y 4

4.6.3.1 Solución propuesta número 1

Definición raíz.

“Un plan para formular una nueva política organizacional modificando e incluyendo aspectos sustentables, para adquirir una gestión basada en la RSE”

Modelo conceptual.

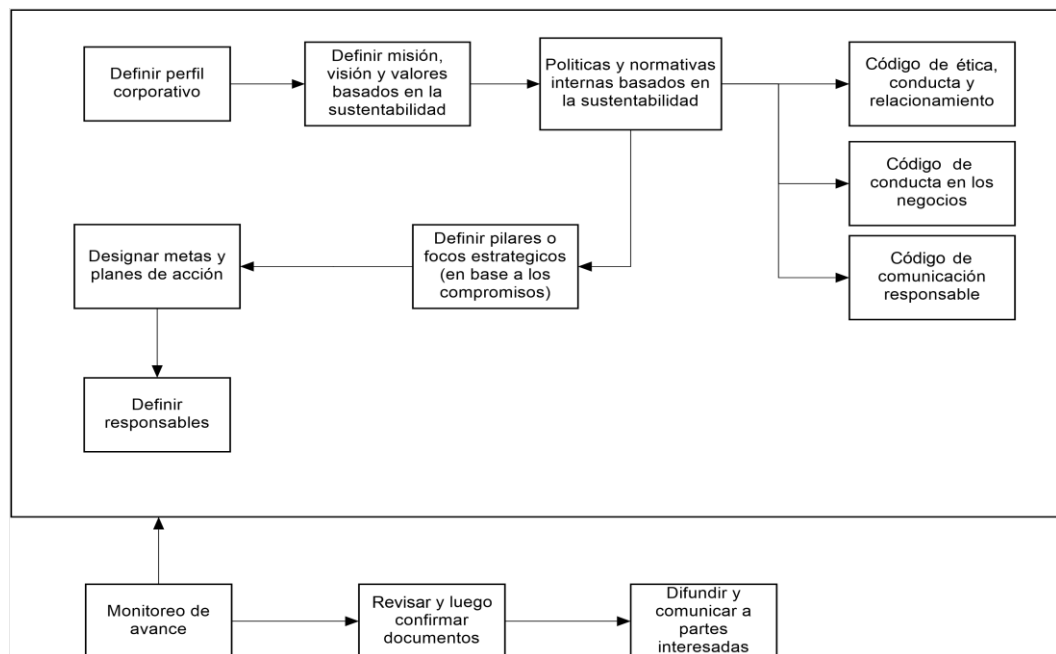


Figura 5: Modelo conceptual solución 1.

Fuente: Elaboración propia.

Se debe definir un perfil corporativo para Lota Protein, breve descripción de la empresa, sus intereses, principios, valores y objetivos RSE. Luego definir sus compromisos, la misión, visión y valores basados en la sustentabilidad, formular nuevas políticas de relacionamiento con sus grupos de interés, código de conducta, código de ética, política de Responsabilidad Social, políticas de relaciones laborales, entre otros. Definir los focos estratégicos de acción para luego designar metas y objetivos que se quieren conseguir a corto, mediano o largo plazo, designado responsables e indicadores para monitorear el progreso de los planes de acción que se formulen.

Tabla 15: CATWOE solución 1.

CATWOE	
Clientes	Toda la organización
Actor o actores	Dirección o encargado de RSE
Transformación	Política organizacional falto de compromiso RSE a política organizacional basada en la RSE
Weltanschauung	Adquirir un sistema de gestión que incluya aspectos sustentables y socialmente responsables.
Propietario	Gerente de la organización
Entorno	Falta de compromiso, resultados a mediano y largo plazo, proceso complejo.

Fuente: Elaboración propia.

4.6.3.2 Solución propuesta número 2.

Definición raíz

“Plan de comunicación para informar de manera clara y eficiente a los stakeholders sobre aspectos relevantes y de interés, además adquirir y lograr el reconocimiento de empresa socialmente responsable frente a las partes interesadas de la organización”

Modelo conceptual

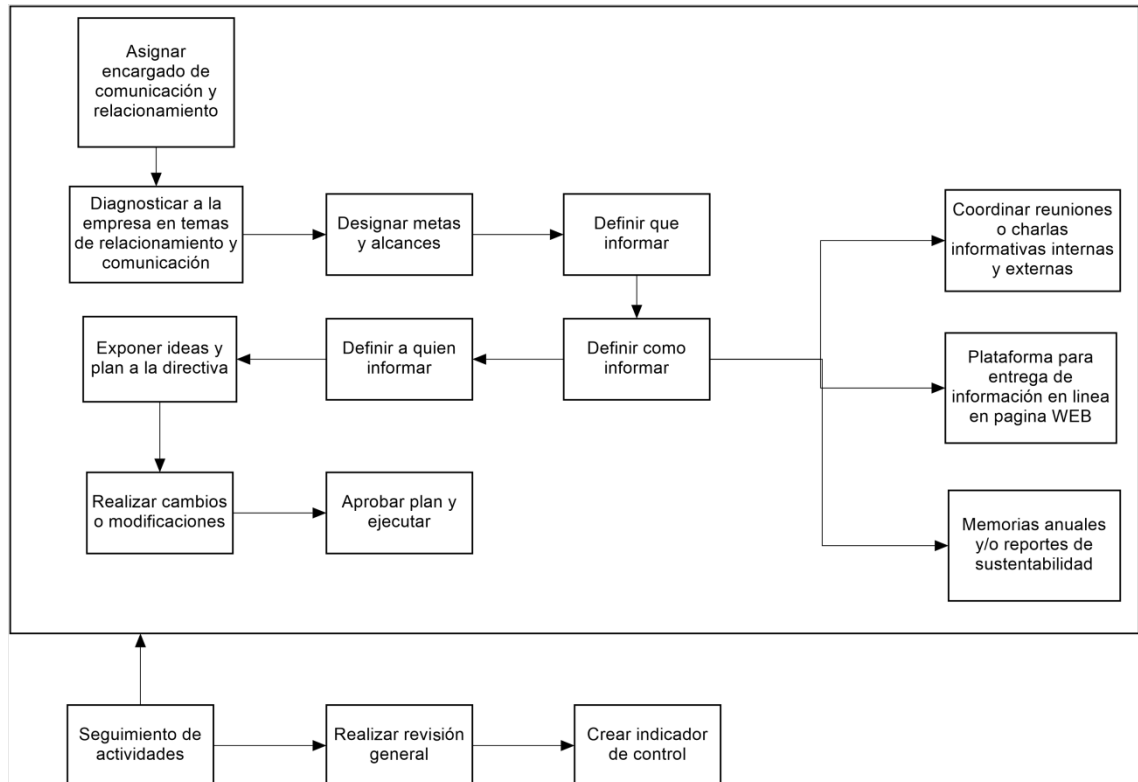


Figura 6: Modelo conceptual solución 2.

Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de mejorar la comunicación interna y externa de la empresa, se recomienda asignar un encargado de las tareas de relacionamiento, procediendo de manera inicial a realizar un diagnóstico de la comunicación en la empresa, para asignar metas de manera efectiva y limitar el alcance de estas. Además en temas relacionados con la información que se entrega a los stakeholders, se debe estudiar el que informar, por lo que se debe tener información de los intereses de los stakeholders, luego se debe estudiar el cómo informar, revistas corporativas, memorias de sustentabilidad, charlas, plataformas WEB, etc. Se debe identificar quienes serán los receptores de esta información, presentar los estudios a la directiva y confirmar autorización para ejecutar los planes para alcanzar las metas planteadas.

Tabla 16: CATWOE solución 2.

CATWOE	
Clientes	Partes interesadas o stakeholders
Actor o actores	Encargado de recursos humanos o de comité de comunicación y relacionamiento.
Transformación	Organización carente de comunicación clara y efectiva a organización como un plan de comunicación efectivo.
Weltanschauung	Alcanzar un nivel de comunicación interna y externa clara y efectiva con los stakeholders de la organización.
Propietario	Gerente de la organización.
Entorno	Limitación de recursos económicos, necesidad de personal calificado, resultados a mediano y largo plazo, se debe controlar y evaluar los resultados obtenidos, proceso complejo.

Fuente: Elaboración propia.

4.6.3.3 Solución propuesta número 3.

Definición raíz

“Plan de acción para mejorar el clima laboral por medio de un estudio de desarrollo profesional con el fin de aumenten el desempeño y desarrollo integral de los empleados de Lota Protein”

Modelo conceptual

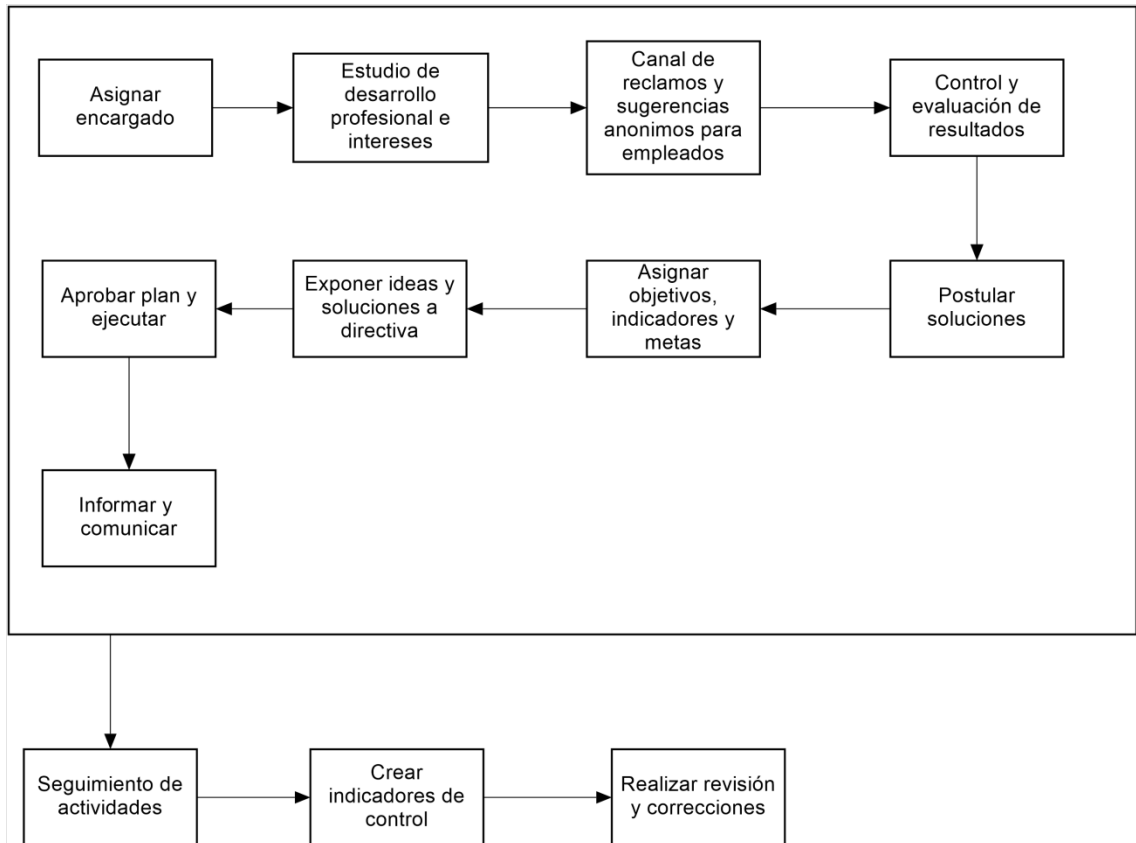


Figura 7: Modelo conceptual solución 3.

Fuente: Elaboración propia.

Se recomienda asignar un encargado del estudio de desarrollo profesional y personal de los empleados de la empresa, estudio que tiene como objetivo identificar las tareas de cada empleado, sus expectativas de desarrollo profesional y áreas de interés para capacitaciones o charlas. Además se recomienda la instalación de un buzón de sugerencias y reclamos que complementen la información del estudio, y que cumpla el objetivo de dar una vía de comunicación efectiva y anónima a los empleados de la empresa, el encargado deberá controlar y evaluar las peticiones de los empleados como también analizar el estudio realizado, con el fin de postular soluciones a la directiva de

la organización, con objetivos, indicadores, metas y actividades a realizar, las cuales pueden ser charlas, capacitaciones, programas de bienestar laboral, talleres informativos, entre otros. Luego de la autorización para la ejecución de las soluciones propuestas, estas deben ser informadas y comunicadas a las partes interesadas. Además el encargado deberá realizar un seguimiento de las tareas, creando indicadores de desempeño y progreso para posibles modificaciones o correcciones.

Tabla 17: CATWOE solución 3.

CATWOE	
Clientes	Público interno de la organización
Actor o actores	Encargado de recursos humanos o de comité de relacionamiento.
Transformación	Organización con un clima laboral insatisfecho a público interno satisfecho, capacitado y con buen desempeño laboral.
Weltanschauung	Alcanzar un desempeño y clima laboral satisfactorio para los empleados de la organización.
Propietario	Gerente de la organización.
Entorno	Limitación de recursos económicos, necesidad de personal calificado, resultados a mediano y largo plazo, se debe controlar y evaluar los resultados obtenidos, proceso largo y complejo.

Fuente: Elaboración propia.

4.6.3.4 Solución propuesta número 4.

Definición raíz

“Sistema de gestión ambiental basada en una estrategia de producción limpia para alcanzar un desarrollo sustentable y responsable en materia medioambiental”

Modelo conceptual

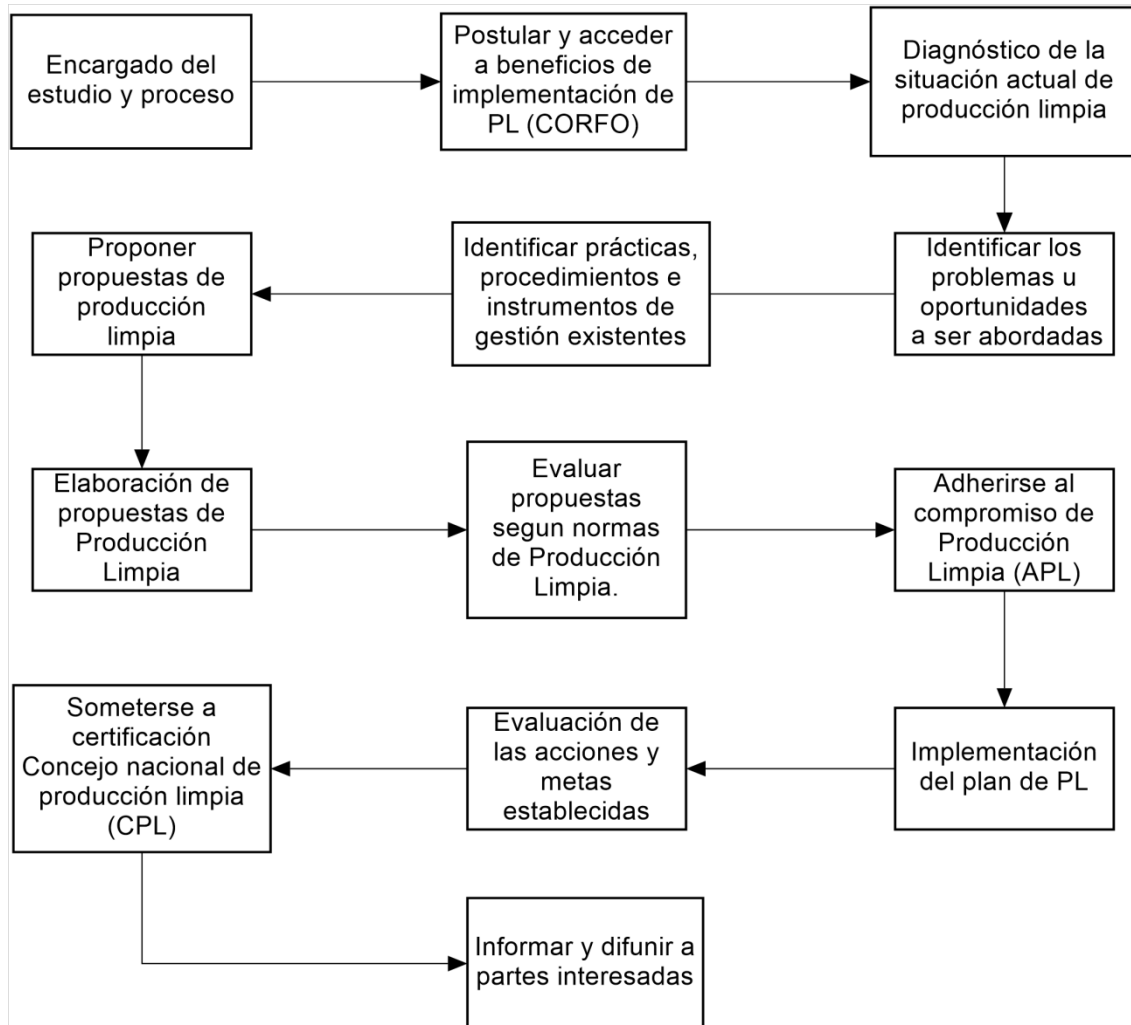


Figura 8: Modelo conceptual solución 4.

Fuente: Elaboración propia.

Para implementar la Producción Limpia (LP) en la empresa, se recomienda encargar esta tarea a una persona que gestione el proceso. En primera instancia se debe diagnosticar en base a lo señalado en la Guía N° 1 del Compromiso de Producción Limpia (www.cpl.cl), para luego identificar los problemas u oportunidades a ser abordados en el Compromiso de Producción Limpia, seguido de la identificación de

prácticas, procedimientos e instrumentos de gestión existentes en relación a los aspectos identificados anteriormente en la organización, luego se debe proponer objetivos, metas y plazos para las propuestas de Producción Limpia en donde serán evaluadas según la norma NCh2807 que garantiza el cumplimiento del diagnóstico inicial. Una vez realizada la evaluación y cumplimiento de la norma NCh2807, se firma y adhiere el CPL a la empresa, la cual procede a implementar el acuerdo, basado en los compromisos, acciones y metas establecidas. Esta etapa considera las sub-etapas de diagnóstico inicial por instalación y seguimiento y control del acuerdo que considera auditorías internas. Este diagnóstico, cumplimiento de acciones, seguimiento y control se debe realizar en conformidad con lo establecido en NCh2807 (www.cpl.cl).

Para finalizar el proceso, se debe realizar una evaluación final y certificación del acuerdo, el cual se procede con la auditoría final realizada por auditores registrados en el INN, los que deben cumplir con los requisitos y procedimientos indicados en la norma NCh2825 (www.cpl.cl). Luego la validación y posterior certificación de Producción Limpia.

Tabla 18: CATWOE solución 4.

CATWOE	
Clientes	Comunidad, empleados y entorno.
Actor o actores	Personal de producción, RILES, recursos humanos y gerencia.
Transformación	Empresa con un compromiso y acciones mínimas sobre impacto ambiental a una organización comprometida con el desarrollo sustentable de sus procesos y mínimo impacto negativo al entorno y medio ambiente.
Weltanschauung	Alcanzar un desempeño responsable y sustentable en el entorno y medio ambiente
Propietario	Gerente de la organización.
Entorno	Limitación de recursos económicos, necesidad de personal a cargo y además calificado, investigaciones, resultados a mediano y largo plazo, se debe controlar y evaluar los resultados obtenidos, proceso largo y complejo.

Fuente: Elaboración propia.

4.6.3.5 Solución propuesta número 5.

Definición raíz

“Estrategia de desarrollo y apoyo vecinal basada en ciclos de charlas y capacitaciones para lograr un acercamiento a la comunidad y desarrollo cultural y educacional en la comunidad”

Modelo conceptual

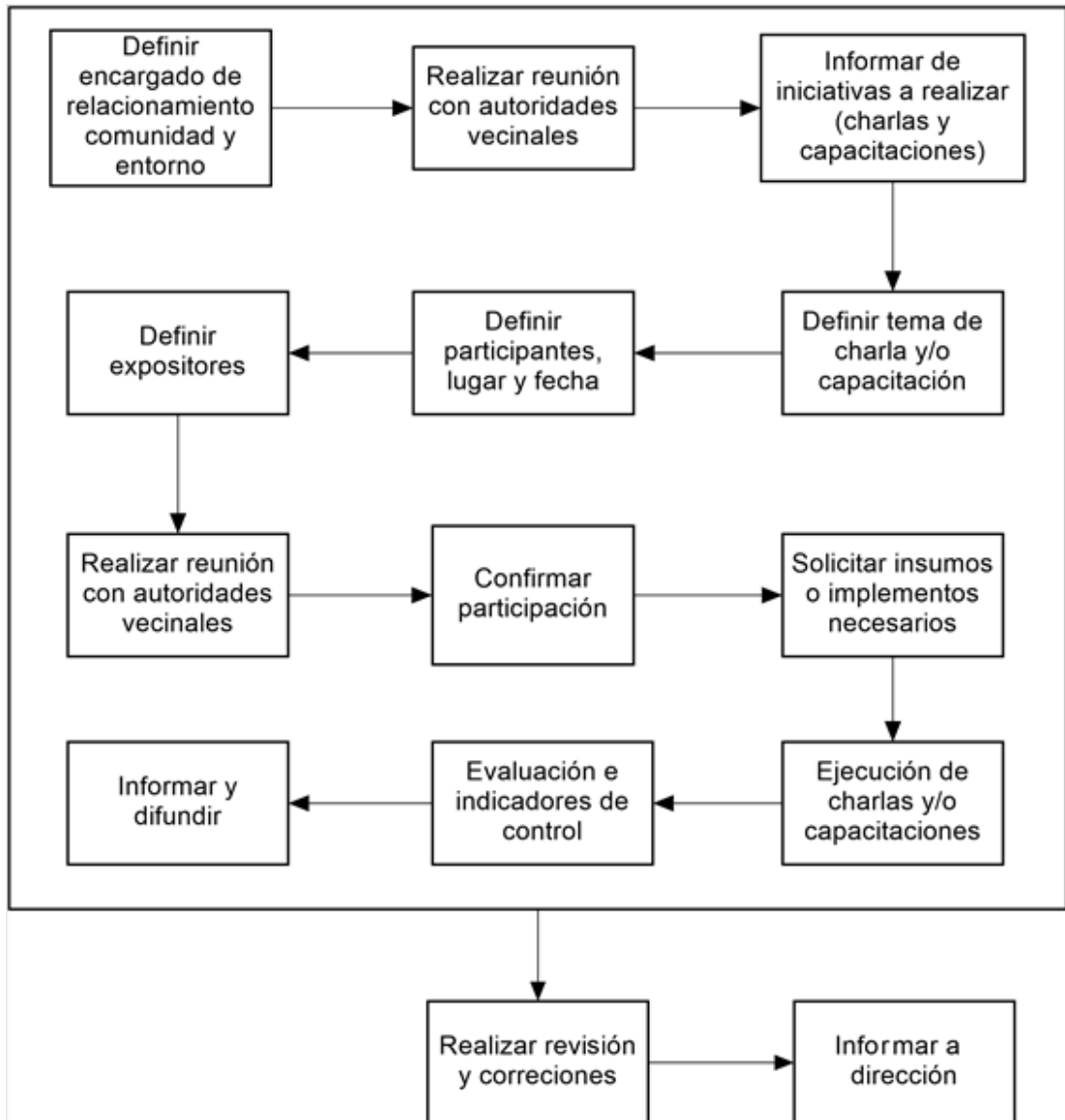


Figura 9: Modelo conceptual solución 5.

Fuente: Elaboración propia.

En primera instancia se recomienda definir un encargado que lleve a cabo las actividades del plan, con el fin de informar del compromiso de la empresa en temas de RSE y transmitir las iniciativas a realizar se debe coordinar una reunión con las partes interesadas, en este caso se debe contactar a los representantes de cada Junta de Vecinos (J.J.V.V), en dicha reunión se debe definir los temas que abordan las charlas o capacitaciones para que los presidentes de las J.J.V.V informen las actividades a realizar a la comunidad. El encargado deberá definir los participantes o población objetivo, niños, adolescentes, adultos, dueñas de casa, etc. Para luego establecer expositores, se recomienda realizar una segunda reunión con los representantes de las J.J.V.V para confirmar el número de participantes e informar fecha y hora de las actividades, el representante deberá solicitar implementos necesarios y hacer seguimiento de las actividades al momento de ser ejecutadas, para luego evaluarlas y crear indicadores de control con el objetivo de en futuras actividades no cometer posibles errores, una vez realizado el ciclo de charlas o capacitaciones, estas serán difundidas e informadas a las partes interesadas.

Tabla 19: CATWOE solución 5.

CATWOE	
Clientes	Comunidad y entorno.
Actor o actores	Personal de relacionamiento con la comunidad y gerencia.
Transformación	Empresa con un compromiso y acciones mínimas en el entorno y comunidades aledañas a una organización comprometida con el desarrollo sustentable de sus vecinos, entorno y medio ambiente.
Weltanschauung	Alcanzar un desempeño responsable y sustentable en conjunto con las comunidades vecinas.
Propietario	Gerente de la organización.
Entorno	Limitación de recursos económicos, necesidad de personal a cargo y además calificado, investigaciones, resultados a mediano y largo plazo, se debe controlar y evaluar los resultados obtenidos, proceso largo y complejo.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.

5. Discusión

La RSE es una visión de negocios que integra la sustentabilidad económica de la organización, la sustentabilidad social de las partes interesadas y la sustentabilidad ambiental del entorno en donde se sitúa la empresa. No es un secreto decir que las empresas buscan ser sustentable económicamente, ser rentables a corto y largo plazo y ser perdurables en el tiempo sin dejar de generar o incrementar sus ingresos, pero hoy es tema vigente y de suma importancia preocuparse e interesarse por los impactos que están produciendo al buscar su bienestar económico. Toda empresa posee partes interesadas, de forma directa e indirecta, y fomentar la cultura, el trabajo, la educación y ser partícipe del progreso social a nivel país debe ser un compromiso íntimo en la estrategia de la organización, también así, el satisfacer las necesidades de hoy utilizando recursos naturales sin destruir, impedir o limitar el logro de satisfacer las necesidades de las nuevas generaciones por la falta de estos recursos, es por esto la gran importancia de incluir la RSE en la organización.

Se elaboró un plan de acción para implementar la RSE en Lota Protein. Por medio de los indicadores ETHOS del Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social se evaluó a la empresa en temas de Responsabilidad Social a través de una encuesta de autoevaluación, en donde la empresa obtuvo en el sub-tema Visión y Estrategia un buen desempeño con un 64% de compromiso, y bajo desempeño en Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo con un 41% de compromiso. Es decir, la empresa actualmente posee un compromiso social el cual se ve reflejado en su misión y visión, pero esto no es suficiente. Lota Protein debe fortalecer este compromiso, realizar acciones concretas que demuestren que su objetivo es convertirse en una empresa socialmente responsable, por lo que la primera definición raíz tiene como objetivo incluir la RSE en el planeamiento estratégico y el ADN de la empresa, reformulando su misión y visión, definiendo pilares estratégicos basados en la RSE, definir metas y concretar políticas internas que definan a la organización de forma sustentable.

El estudio de clima laboral desarrollado en los trabajadores de planta de la empresa, excluyendo a los trabajadores del barco Santa María II, el cual se recomienda incluir en estudios futuros, alcanzó un nivel de desempeño bueno con un resultado promedio de 3.7 en una escala de 1 a 5, y los empleados evaluaron a la empresa con nota 7.9 en una escala de 1 a 10. El análisis del estudio reveló que los empleados se sienten en términos generales a gusto en la empresa, no se revelaron problemas de conflictos, la estructura es conocida y aceptada y los empleados sienten compromiso por la organización. El tema con mayor porcentaje de aceptación es comunicación, los empleados declararon que la comunicación entre sus pares y en su área de trabajo es fluida y agradable, aunque no es igual entre áreas o departamentos, además manifestaron que no existe entrega de información de forma pertinente, esto también fue mencionado por clientes,

proveedores y fue un punto muy solicitado por la comunidad. Es por esta razón que la segunda definición raíz apunta a mejorar la comunicación de la empresa con sus partes interesadas, el objetivo es realizar un diagnóstico en base a la comunicación y al relacionamiento interno de la organización y generar acciones correctivas que ayuden y mejoren el flujo de información con las partes interesadas de la empresa.

La encuesta realizada en los empleados entregó además las expectativas que estos tienen frente a la empresa, en su mayoría, los empleados exigían capacitaciones, charlas o cursos que los ayuden a desarrollarse como profesional o adquirir nuevas habilidades, también solicitaban actividades e inclusión de sus familias a estas, ayudas a sus hijos, entre otros. La definición raíz tres está enfocada a fortalecer el clima laboral de la empresa comenzando con un estudio de desarrollo profesional e intereses de los empleados, con el objetivo de fortalecer el vínculo entre empleado y empleador, lo que provocaría motivación de los trabajadores, fidelidad, compromiso y ayudaría a la retención de talentos y profesionales a la empresa.

Cabe mencionar que un 60% de los empleados de la empresa forman parte de las comunas de Coronel y Lota, comunas con un índice actual de desempleo de 8.7% y 9.7% respectivamente. Es en esta última en donde se ubica actualmente Lota Protein y donde se realizó un estudio de percepción y expectativas, estudio desarrollado en 8 poblaciones aledañas a la empresa. A pesar de que las poblaciones encuestadas no están a más de 1 Km de distancia de la empresa, el conocimiento de los pobladores respecto a la organización es precario. Además el aporte voluntario que actualmente Lota Protein realiza con las organizaciones de cada sector no es informada a todos los pobladores lo que provoca un descontento y sensación de abandono y desinterés por parte de la empresa, los pobladores declararon además la falta de actividades recreativas con niños y el poco compromiso por la educación, trabajo y cultura. La definición raíz cinco tiene como objetivo dar el primer paso a un compromiso social permanente con las comunidades y organizaciones comunales vecinas de Lota Protein, por medio de charlas y/o capacitaciones que informen y fomenten el desarrollo social de los vecinos de la empresa, no obstante, se debe obtener el máximo de beneficio de estas actividades de tal manera que la empresa aprenda de sus vecinos y se retroalimente para futuras actividades.

En términos medio ambientales, la empresa está en constante preocupación por sus emisiones e impacto generado en el entorno, asumiendo compromisos con el cumplimiento de normas y leyes, aunque un problema ya mencionado es la comunicación e información de esta, esta desinformación provoca resultados negativos para la empresa, en donde los pobladores encuestados fueron tajantes al decir que la empresa si generaba un impacto negativo en el ambiente (60%) y un 24% señaló que la empresa no cumplía normas y estándares de la industria. Por otro lado, en temas de sustentabilidad, la empresa posee un largo camino en materia de reciclaje, cambio climático, eficiencia energética, uso de recursos hídricos, etc. Pero no posee planes o

medidas claras frente a estas oportunidades, la definición raíz número cuatro, muestra un plan de acción para incluir la estrategia de Producción Limpia en la empresa, por medio de un diagnóstico general para identificar oportunidades y áreas de acción, esta estrategia cuenta con certificación nacional la que impulsaría a Lota Protein a ser una organización en vías de la sustentabilidad.

La relación que posee actualmente Lota Protein con sus clientes es confiable, y así lo demostró el estudio de satisfacción al cliente realizado, en donde calificaron a la empresa con nota 8.2 en una escala de 1 a 10. La percepción de los clientes es satisfactoria y no existen puntos débiles o malos, sino oportunidades que Lota Protein puede aprovechar, esto se debe a que la comunicación y la relación que poseen con la empresa son directas y eficientes. De igual manera, los proveedores evaluaron con nota 8.7 a la empresa y no mostraron disgustos en la actual manera de relacionarse con la empresa, y por medio de la encuesta realizada dieron sus opiniones y sugerencias respecto a la organización, actividad que se recomienda realizar a futuro.

6. Conclusión

La encuesta de satisfacción al cliente al igual que la encuesta realizada a los proveedores fue la primera de su tipo en la empresa y logro una alta aceptación por parte de los participantes, los cuales se mostraron interesados en la realización de este tipo de estudios y recomendaron seguir haciendo.

Los clientes calificaron a la empresa con nota 8.2 en una escala de 1 a 10. En la encuesta realizada declararon estar satisfechos con los productos recibidos y los plazos de entrega y no mostraron mayor descontento en los otros puntos de la encuesta.

La encuesta de percepción y expectativas en la comunidad fue el primer estudio realizado en el entorno de la empresa el cual tuvo buena recepción por parte de los pobladores.

El estudio de percepción reveló un alto nivel de desconocimiento en las poblaciones aledañas respecto a la empresa, en donde un 16% no conoce los productos que Lota Protein comercializa, 79% no sabe a quién se vende estos productos y 20% no sabe de qué se hace estos productos.

La percepción de la comunidad no es buena, los vecinos declaran que la empresa no cumple con normas medioambientales (24%), que no es un aporte a la comunidad ni a la sociedad (21%) y que genera un gran impacto negativo a la comunidad (60%).

La encuesta de clima laboral realizada en los empleados resulto ser una herramienta muy útil y reveló puntos fuertes como oportunidades de desarrollo interna, por lo que se recomienda actualizar y realizar periódicamente este tipo de estudios.

La encuesta reveló una buena comunicación entre compañeros de trabajo y relación con superiores, pero esta no se extiende a compañeros de otras áreas, lo que dificulta en algunos casos el trabajo en equipo como organización.

Los empleados declararon tener mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, lo que provocaba gran estrés, lo que no se ve recompensado con beneficios o incentivos laborales.

Los empleados se sienten identificados y a gusto con la empresa (56%), aunque un 37% declaró tener en cuenta cambiarse de trabajo si se le presentara la oportunidad.

Lota Protein posee un buen desempeño respecto a sus colaboradores y así lo corrobora la calificación obtenida en base a la encuesta realizada en sus empleados, aunque la falta de organización, políticas internas y personal calificado y capacitado para llevar a cabo estas actividades, dificulta aprovechar al máximo las oportunidades de desarrollar programas laborales que beneficien tanto a los empleados como a la organización.

Lota Protein solo posee un reglamento interno, pero no posee políticas de relacionamiento, políticas de comunicación, políticas de ética, programas de salud ocupacional, programas de actividades, etc.

Lota Protein deriva actividades a diferentes departamentos y realiza iniciativas de forma esporádica, pero no posee un programa o reglamentos para dichas actividades, además no posee un comité o un encargado para gestionar y relacionarse con las partes interesadas.

Los puntos más fuertes son Visión y estrategia y público interno en temas de RSE conforme a los resultados de la encuesta de autoevaluación realizado en la empresa.

Los resultados de la autoevaluación difieren en algunos aspectos con los resultados de los estudios de cada grupo de interés, lo que revela falta de comunicación interna y desinformación.

En base a estos estudios desarrollados en la empresa se logró desarrollar un plan de acción para implementar la RSE en Lota Protein el cual se basan en cinco definiciones raíces que buscan eliminar las brechas que impiden o dificultan a la organización desarrollarse como una empresa socialmente responsable, en donde se concluye lo siguiente:

- Realizar un plan para formular una nueva política organizacional modificando e incluyendo aspectos sustentables, para adquirir una gestión basada en la RSE.

- Realizar un plan de comunicación para informar de manera clara y eficiente a los stakeholders sobre aspectos relevantes y de interés, además adquirir y lograr el reconocimiento de empresa socialmente responsable frente a las partes interesadas de la organización.
- Realizar un plan de acción para mejorar el clima laboral por medio de un estudio de desarrollo profesional con el fin de aumenten el desempeño y desarrollo integral de los empleados de Lota Protein.
- Desarrollar un Sistema de gestión ambiental basada en una estrategia de producción limpia para alcanzar un desarrollo sustentable y responsable en materia medioambiental.
- Realizar un plan de acción de Estrategia de desarrollo y apoyo vecinal basada en ciclos de charlas y capacitaciones para lograr un acercamiento a la comunidad y desarrollo cultural y educacional en la comunidad.
- Diseñar y ejecutar un programa basado en la inversión social para impactar de forma positiva en las comunidades aledañas de Lota Protein, con indicadores que evalúen y prioricen los posibles focos de acción.

7. Recomendaciones

Durante el desarrollo del proyecto se identificaron diferentes oportunidades o iniciativas que Lota Protein puede aprovechar a futuro en temas relacionados con la RSE.

- Realizar periódicamente estudios de clima laboral, actualizando y adaptando los indicadores dependiendo de los intereses de la empresa.
- Incluir los trabajadores embarcados en barco Santa María II para nuevos estudios de clima laboral.
- Realizar los estudios de clima laboral en todos los empleados de la empresa, se recomienda realizar las encuestas en forma grupal y anónima.
- Realizar periódicamente estudios de percepción y expectativas en los empleados.
- Se recomienda realizar estudios de satisfacción al cliente después de cada temporada y realizar reuniones para afianzar la relación.
- Se recomienda realizar estudios de percepción y expectativas a los proveedores de insumos de forma anuales.
- Se recomienda realizar encuestas de percepción y expectativas con pescadores artesanales periódicamente, acompañada de reuniones informativas.
- Se recomienda realizar estudios de percepción y expectativas a las comunidades vecinas, y extender estos estudios a organizaciones de interés.
- Se recomienda generar indicadores para cada grupo de interés, para evaluar el impacto de las actividades e iniciativas realizadas.
- Se recomienda generar un encargado de RSE en la empresa, por la gran cantidad de funciones que debe realizar a futuro, acompañado de personal de apoyo.

- Se recomienda apoyar organizaciones y grupos sociales que fomenten la cultura, educación y trabajo en la sociedad, especialmente en la comuna de Lota.
- Se recomienda hacer convenios con instituciones educacionales, ya que actualmente la empresa recibe a gran cantidad de estudiantes en práctica.
- Habilitar un buzón de sugerencias y reclamos en el casino ubicado en la empresa.
- Generar un ambiente de innovación y oportunidades de entregar ideas que busquen mejorar en las distintas áreas de la empresa.

Capítulo VI: Bibliografía y anexos.

8. Referencias y bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo, 2009, Guía de aprendizaje sobre la implementación de la responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas [En línea], <www.iadb.org/mif>, [Consulta: 8 de Febrero 2015].
- Blumar S.A., 2014, Memoria anual 2013, BLUMAR seafood, [En línea], Santiago de Chile, Diseño Pezglobo, www.blumar.com, [Consulta: 2 de marzo 2015].
- Checkland P. y Scholes J., 1994, La Metodología de Sistemas Suaves en Acción, México, EDITORIAL LIMUSA, S.A., 17p.
- Global Reporting Initiative, 2011, GRI e ISO 26000: Como usar las directrices del GRI, en conjunto con la norma ISO 26000, [En línea] www.globalreporting.org, [Consulta: 5 marzo 2015].
- GovrnArt, Think Tank & Asesorías relacionales, 2013, Sustentabilidad integrada al negocio, [En línea], Comisionado por AccionRSE, <praxis.es/es/winarcdoc.php?id=316>, [Consulta: 1 de Marzo 2015].
- Metodología para el estudio del clima organizacional: Documento técnico /Ministerio de Salud. Comité Técnico de Clima Organizacional -- Lima: Ministerio de Salud; 2009.44 p.
- Perú 2021, 2010, Indicadores ETHOS – PERÚ 2021 de Responsabilidad Social Empresarial, [En línea], Lima, Perú, <www.peru2021.org>, [Consulta: 20 Febrero 2015].
- Prohumana, 2006, Manual de responsabilidad social para PYMES, [En línea], <www.prohumana.cl>, [Consulta: 5 marzo 2015].
- Prohumana, 2014, Modelo de gestión RSE Prohumana, [En línea], <www.prohumana.cl/wp-content/uploads/2014/07/Modelo-de-Gestion-PROhumana.pdf>, [Consulta: 3 marzo 2015].
- Prohumana, 2014, Ranking nacional de RSE 2014, [En línea], <www.prohumana.cl/ranking_nacional_RSE>, [Consulta: 3 marzo 2015].
- SANTAMARÍA J. y SOLÍS C., 2011, Aplicación de la metodología de sistemas blandos, apoyado en la teoría de juegos, a fin de generar estrategias de competitividad, en la empresa DORA BEATRIZ S.R.L.- Memoria en Ingeniería de Sistemas, Chiclayo, Perú, Universidad señor de SIPAN. 15p.

- Secretaría Central de ISO, 2010, Norma internacional ISO 26000, Guía de responsabilidad social, Suiza.
- Yepes G. A., Modelo de gestión de RSE para empresas, [En línea], <<http://administracion.uexternado.edu.co/matdi/Otros/responsabilidadSocial/herramientas/1.%20Modelo%20General.pdf>>, [Consulta: 4 marzo 2015].

9. Anexos

Anexo 1:

Solicitud de Información “Comunidad y entorno”

Anexo 2:

Encuesta de percepción “Comunidad”

Anexo 3:

Encuesta de percepción clientes

Anexo 4:

Encuesta Proveedores de materia prima.

Anexo 5:

Encuesta proveedores de insumos

Anexo 6:

Encuesta a trabajadores

Anexo 7:

Preguntas por categorías, área de vigilantes.

Anexo 8:

Preguntas por categorías, área de Administración

Anexo 9:

Preguntas por categoría, área de mantención, bodega y RILES.

Anexo 10:

Preguntas por categoría, área de producción y descarga.

Anexo 11:

Preguntas por categoría, área de laboratorio y pontón..

Anexo 1

Solicitud de Información “Comunidad y entorno”

Nombre:	
N° de junta de vecinos	
Presidente	
Número de contacto	
Nombre de la Población	
Cuántas personas viven en la población	
Cuántas viviendas hay en la población	
Población de niños	
Población de adultos mayores	

Cuántas organizaciones existen en la población (Jardín infantil, colegios, sindicatos, ONG's, Club deportivos, grupo de jóvenes, etc.)	
Cantidad de Negocios locales	

--

Anexo 2

Encuesta de percepción “Comunidad”

Tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar la relación entre la comunidad y la empresa.

Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Es importante responder de manera franca y honesta.
- Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.

La escala a utilizar en cada pregunta o enunciado será la siguiente:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Marque con una **X** la alternativa que desee:

	1	2	3	4	5
Tengo conocimiento de los productos que comercializa la empresa					
Tengo conocimiento de los cliente de la empresa					
Tengo conocimiento de la materia prima utilizada y quienes proveen a la empresa					
La empresa posee buena imagen física (Infraestructura)					
La empresa es conocida por cumplir sus normas y estándares de la industria					
Cree que la empresa es un aporte a la sociedad y al medio en donde opera (Sector pesquero de Lota)					

Marque con una **X** la alternativa que desee:

	Si	No	No aplica
La empresa ha realizado actividades en su población			
Cree que la empresa genera algún tipo de impacto negativo en el			

medio donde opera (Sector pesquero de Lota)			
La empresa brinda canales o medios para poder comunicarse con ella (Entrega de sugerencias o reclamos)			
La empresa informa de sus avances , mejoras o actividades			

En general, con que nota de 1 a 10 evaluaría a la empresa

--	--

Y para terminar, priorizando de 1 a 5, que iniciativas le gustaría que la empresa desarrolle:

Actividades recreativas para niños	
Talleres y/o charlas	
Visitas a la planta	
Informes de sustentabilidad	
Actividades extra-programáticas	

Y por último, ¿Qué otra iniciativa o actividad le gustaría que Lota Protein realizara con la comunidad? ¿Qué sugerencia, reclamos o idea presentaría a la empresa?

¡Muchas Gracias!

Anexo 3

Encuesta de percepción clientes

Tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar la gestión de la empresa.

Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Es importante responder de manera franca y honesta.
- Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.

La escala a utilizar en cada pregunta o enunciado será la siguiente:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Marque con una **X** la alternativa que desee:

	1	2	3	4	5
La entrega de productos es dentro de los plazos establecidos					
Los tramites y procesos de acuerdo son claros y sencillos de realizar					
Las veces que se ha comunicado con la empresa, ¿Ha recibido atención oportuna y se la ha dado soluciones?					
La calidad del producto es la acordada					
La empresa entrega información oportuna de ser solicitada					
El servicio post-venta es útil					
Las características del producto es adecuada a mis intereses					
El medio de entrega del producto es adecuada					
La empresa cumple con las normas medioambientales					
Cree que la empresa es un aporte a la sociedad y al medio en donde opera (Sector pesquero de la comuna de Lota)					

Conteste con una **X** en la alternativa que usted desee según su percepción de la empresa:

	SI	No	No sé (No Aplica)
La empresa posee buena imagen física (Infraestructura)			
Creen ustedes que la empresa cumple con las normas y estándares de la industria			
Cree que la empresa genera algún tipo de impacto negativo en el medio donde opera			
La empresa brinda espacios para poder comunicarse con ella (Sugerencias o reclamos)			

Y para terminar:

¿Qué iniciativa le gustaría a usted que la empresa implemente o haga con sus clientes? ¿Qué expectativas tiene frente a la empresa?

--

¿Qué le gusta de la empresa? ¿Qué no le gusta de la empresa? ¿Qué cambiaría en la empresa?

--

En general, con que nota de 1 a 10 evaluaría a la empresa	
-----------------------------------------------------------	--

¡Muchas gracias!

Anexo 4

Encuesta Proveedores de materia prima.

Tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar la gestión de la empresa.

Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Es importante responder de manera franca y honesta.
- Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.

La escala a utilizar en cada pregunta o enunciado será la siguiente:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Marque con una **X** la alternativa que desee:

	1	2	3	4	5
Los tramites y procesos de contratación son claros y sencillos					
Las veces que se ha comunicado con la empresa, ¿Ha recibido atención oportuna y se la ha dado soluciones?					
Se cumplen a cabalidad los contratos establecidos					
Forma y plazos de pago a tiempo					
El trato de la empresa y la atención recibida es la adecuada					
Siente compromiso hacia la empresa					
Los canales de reclamos y sugerencias son accesibles y fáciles de usar.					
La empresa cumple con las normas medioambientales					
Cree que la empresa es un aporte a la sociedad y al medio en donde opera (Sector pesquero de la comuna de Lota)					

Conteste con una **X** en la alternativa que usted desee según su percepción de la empresa:

	SI	No	No sé (No Aplica)
La empresa posee buena imagen física (Infraestructura)			
Cree que la empresa genera algún tipo de impacto negativo en el medio donde opera			

La empresa brinda espacios para poder comunicarse con ella (Sugerencias o reclamos)			
----------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Y para terminar:

¿Qué iniciativa le gustaría a usted que la empresa implemente o haga con sus proveedores? ¿Qué expectativas tiene frente a la empresa?

--

¿Qué le gusta de la empresa? ¿Qué no le gusta de la empresa? ¿Qué cambiaría en la empresa?

--

En general, con que nota de 1 a 10 evaluaría a la empresa	
-----------------------------------------------------------	--

¡Muchas gracias!

Anexo 5

Encuesta proveedores de insumos

Tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar la gestión de la empresa.

Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Es importante responder de manera franca y honesta.
- Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.

La escala a utilizar en cada pregunta o enunciado será la siguiente:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Marque con una **X** la alternativa que desee:

	1	2	3	4	5
Los tramites y procesos de contratación son claros y sencillos					
Las veces que se ha comunicado con la empresa, ¿Ha recibido atención oportuna y se la ha dado soluciones?					
Se cumplen a cabalidad los contratos establecidos					
Forma y plazos de pago a tiempo					
El trato de la empresa y la atención recibida es la adecuada					
Siente compromiso hacia la empresa					
Los canales de reclamos y sugerencias son accesibles y fáciles de usar.					
La empresa cumple con las normas medioambientales					
Cree que la empresa es un aporte a la sociedad y al medio en donde opera (Sector pesquero de la comuna de Lota)					

Conteste con una **X** en la alternativa que usted desee según su percepción de la empresa:

	SI	No	No sé (No Aplica)
La empresa posee buena imagen física (Infraestructura)			
Cree que la empresa genera algún tipo de impacto negativo en el medio donde opera.			

La empresa brinda espacios para poder comunicarse con ella (Sugerencias o reclamos)			
----------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Y para terminar:

Pregunta opcional:

¿Qué iniciativa le gustaría a usted que la empresa implemente o haga con sus proveedores? ¿Qué expectativas tiene frente a la empresa?

--

¿Qué le gusta de la empresa? ¿Qué no le gusta de la empresa? ¿Qué cambiaría en la empresa?

--

En general, con que nota de 1 a 10 evaluaría a la empresa	
-----------------------------------------------------------	--

¡Muchas gracias!

Anexo 6

Encuesta a trabajadores

Tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar el ambiente laboral existente.

Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Es importante responder de manera franca y honesta.
- Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la organización, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo.
- Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.

La escala a utilizar en cada pregunta o enunciado será la siguiente:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Marque con una **X** la alternativa que desee:

	1	2	3	4	5
Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					
Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas					
En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.					
Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.					
Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo o de cualquier tipo.					
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi labor.					
La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.					
Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.					
Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.					

En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.					
Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.					
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.					
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.					
Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo					
La limpieza de los ambientes es adecuada.					
Recibo buen trato de mis compañeros de trabajo y jefes.					
	1	2	3	4	5
EL trabajo que realizo es adecuado a mis capacidades.					
Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente.					
Mi jefe está disponible cuando se le necesita.					
Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.					
Conozco la estructura organizacional interna de la empresa.					
Estoy informado sobre acontecimientos importantes dentro de la organización					
Estoy informado del desempeño de la empresa en temas ambientales y sociales.					
Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.					
El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.					
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de					

trabajo.					
Estoy comprometido con mi organización					
Si es posible, se cambiaría de trabajo					
Mi trabajo contribuye directamente al alcance de mis objetivos como persona.					
Me siento a gusto de formar parte de la organización.					
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la organización.					
El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					
Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.					
A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas					
Existe la forma de expresar mis ideas o inquietudes					
Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas					
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
La innovación es característica de nuestra organización.					
Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud.					
La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros					
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					

Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.					
Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo					
Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.					
Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.					
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo					
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.					
Recibo mi pago a tiempo.					

En general, de 1 a 10, que nota le podría a la empresa.

Y para terminar, indique que iniciativas les gustaría que la empresa realizara o incorporara en la empresa, **marque con un número del 1 al 6 según su prioridad.**

Iniciativas	
Capacitaciones, entrenamientos laborales, cursos laborales, etc.	
Comunicados internos (Revista o diario de informaciones)	
Iniciativas de relacionamiento entre empleados. (Actividades extra-programáticas)	
Canales de sugerencias o denuncias anónimas (sobre corrupción, derechos humanos, discriminación, trabajo forzoso, etc.)	
Programas de vida sana y salud laboral	
Actividades extra-programáticas para familias	

Pregunta opcional:

¿Qué otra iniciativa le gustaría a usted que la empresa implemente o haga? ¿Qué no le gusta de la empresa? ¿Qué le gustaría que la empresa cambiase? ¿Algún comentario, sugerencia o reclamo para la empresa?

Anexo 7

Tabla 20: Preguntas por categorías, área de vigilantes.

Área de vigilantes		Muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No responde	Medi a
comunicación	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.	0%	0%	40%	20%	40%	0%	4,0
	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas	0%	0%	0%	40%	60%	0%	4,6
	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.	0%	0%	20%	60%	20%	0%	4,0
	Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.	0%	0%	20%	60%	20%	0%	4,0
	Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo o de cualquier tipo.	0%	0%	0%	60%	40%	0%	4,4
	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi labor.	0%	0%	0%	0%	100%	0%	5,0
	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.	0%	0%	20%	80%	0%	0%	3,8
Promedio categoría								4,3
Conflicto y cooperación	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.	0%	0%	20%	40%	40%	0%	4,2
	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.	0%	0%	0%	40%	60%	0%	4,6
	En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.	0%	0%	20%	60%	20%	0%	4,0
	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.	0%	0%	40%	60%	0%	0%	3,6
	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.	0%	20%	20%	20%	40%	0%	3,8
	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	0%	0%	20%	20%	60%	0%	4,4
Promedio categoría								4,1
confort	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	20%	0%	40%	20%	20%	0%	3,2
	Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.	20%	0%	20%	40%	20%	0%	3,4
	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo	0%	0%	0%	60%	40%	0%	4,4
	La limpieza de los ambientes es adecuada.	0%	0%	0%	40%	60%	0%	4,6
	Recibo buen trato de mis compañeros de trabajo y jefes.	0%	0%	0%	40%	60%	0%	4,6
	El trabajo que realizo es adecuado a mis capacidades.	0%	0%	0%	60%	40%	0%	4,4
	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente.	0%	0%	40%	60%	0%	0%	3,6
Promedio categoría								4,0
Estructura	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	0%	0%	0%	40%	60%	0%	4,6
	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.	0%	0%	20%	60%	20%	0%	4,0
	Conozco la estructura organizacional interna de la empresa.	0%	0%	20%	0%	80%	0%	4,6
	Estoy informado sobre acontecimientos importantes dentro de la organización	0%	0%	20%	40%	40%	0%	4,2
	Estoy informado del desempeño de la empresa en temas ambientales y sociales.	0%	0%	0%	40%	60%	0%	4,6
	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.	0%	0%	0%	80%	20%	0%	4,2
	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.	0%	0%	0%	20%	80%	0%	4,8
	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	0%	0%	20%	60%	20%	0%	4,0
Promedio categoría								4,4
ti	En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	0%	0%	0%	40%	60%	0%	4,6

	Estoy comprometido con mi organización	0%	0%	0%	20%	80%	0%	4,8
	Si es posible, se cambiaría de trabajo	0%	0%	20%	40%	40%	0%	4,2
	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de mis objetivos como persona.	0%	0%	0%	80%	20%	0%	4,2
	Me siento a gusto de formar parte de la organización.	0%	0%	20%	20%	60%	0%	4,4
	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la organización.	0%	0%	0%	60%	40%	0%	4,4
	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.	0%	20%	0%	40%	40%	0%	4,0
	Promedio categoría							4,4
Innovación	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.	0%	0%	20%	80%	0%	0%	3,8
	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas	0%	0%	20%	80%	0%	0%	3,8
	Existe la forma de expresar mis ideas o inquietudes	0%	0%	20%	60%	20%	0%	4,0
	Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas	0%	0%	20%	80%	0%	0%	3,8
	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	0%	20%	40%	40%	0%	0%	3,2
	La innovación es característica de nuestra organización.	0%	0%	20%	40%	40%	0%	4,2
	Promedio categoría							3,8
Liderazgo	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.	0%	0%	20%	40%	40%	0%	4,2
	Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud.	0%	0%	0%	80%	20%	0%	4,2
	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros	0%	0%	20%	60%	20%	0%	4,0
	Promedio categoría							4,1
Motivación	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	0%	0%	40%	60%	0%	0%	3,6
	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	0%	0%	0%	60%	40%	0%	4,4
	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	0%	60%	40%	0%	0%	0%	2,4
	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	0%	60%	40%	0%	0%	0%	2,4
	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo	0%	40%	60%	0%	0%	0%	2,6
	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.	0%	20%	0%	20%	60%	0%	4,2
	Promedio categoría							3,3
recompensa	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.	0%	0%	0%	60%	40%	0%	4,4
	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	0%	20%	0%	40%	40%	0%	4,0
	Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo	40%	60%	0%	0%	0%	0%	1,6
	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	0%	40%	20%	20%	20%	0%	3,2
	Recibo mi pago a tiempo.	0%	0%	0%	0%	100%	0%	5,0
	Promedio categoría							3,6

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8

Tabla 21: Preguntas por categoría, área de administración.

Área de administración		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No responde	Media
comunicación	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.	0%	14%	0%	29%	57%	0%	4,2
	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas	0%	0%	0%	57%	43%	0%	4,4
	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.	0%	0%	0%	57%	43%	0%	4,4
	Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.	0%	14%	43%	29%	14%	0%	3,4
	Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo o de cualquier tipo.	0%	0%	0%	57%	43%	0%	4,4
	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi labor.	14%	0%	0%	43%	43%	0%	4,0
	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.	0%	29%	29%	29%	14%	0%	3,2
Promedio categoría								4,0
Conflicto y cooperación	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.	0%	0%	0%	71%	29%	0%	4,2
	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.	0%	0%	0%	43%	57%	0%	4,5
	En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.	0%	14%	14%	57%	14%	0%	3,7
	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.	0%	43%	29%	14%	14%	0%	3,0
	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.	0%	0%	29%	43%	29%	0%	4,0
	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	0%	14%	0%	57%	29%	0%	4,0
Promedio categoría								3,9
confort	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	0%	14%	0%	57%	29%	0%	4,0
	Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.	0%	14%	29%	14%	43%	0%	3,8
	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo	0%	0%	0%	29%	71%	0%	4,7
	La limpieza de los ambientes es adecuada.	0%	14%	0%	14%	71%	0%	4,4
	Recibo buen trato de mis compañeros de trabajo y jefes.	0%	0%	0%	43%	57%	0%	4,5
	El trabajo que realizo es adecuado a mis capacidades.	0%	0%	14%	43%	43%	0%	4,2
	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente.	0%	0%	0%	29%	71%	0%	4,7
Promedio categoría								4,3
uctu	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	0%	0%	0%	57%	43%	0%	4,4

	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.	0%	0%	14%	43%	29%	14%	3,5
	Conozco la estructura organizacional interna de la empresa.	0%	14%	0%	43%	43%	0%	4,1
	Estoy informado sobre acontecimientos importantes dentro de la organización	0%	14%	14%	71%	0%	0%	3,5
	Estoy informado del desempeño de la empresa en temas ambientales y sociales.	0%	14%	0%	71%	14%	0%	3,8
	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.	0%	0%	0%	86%	14%	0%	4,1
	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.	0%	14%	43%	43%	0%	0%	3,2
	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	0%	0%	0%	86%	14%	0%	4,1
	Promedio categoría							3,8
Identidad	En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	0%	0%	14%	43%	43%	0%	4,2
	Estoy comprometido con mi organización	0%	0%	0%	43%	57%	0%	4,5
	Si es posible, se cambiaría de trabajo	13%	13%	50%	13%	13%	0%	3,4
	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de mis objetivos como persona.	0%	0%	29%	43%	29%	0%	4,0
	Me siento a gusto de formar parte de la organización.	0%	0%	0%	57%	43%	0%	4,4
	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la organización.	0%	14%	29%	29%	29%	0%	3,7
	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.	14%	0%	29%	29%	29%	0%	3,5
	Promedio categoría							4,0
Innovación	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.	0%	0%	43%	29%	29%	0%	3,8
	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas	0%	14%	43%	29%	14%	0%	3,4
	Existe la forma de expresar mis ideas o inquietudes	0%	0%	0%	86%	14%	0%	4,1
	Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas	0%	0%	43%	43%	14%	0%	3,7
	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	0%	0%	43%	43%	0%	14%	3,0
	La innovación es característica de nuestra organización.	0%	0%	43%	29%	29%	0%	3,8
	Promedio categoría							3,6
Liderazgo	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.	0%	14%	14%	57%	14%	0%	3,7
	Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud.	0%	0%	29%	43%	0%	29%	2,5
	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros	0%	14%	14%	57%	14%	0%	3,7
	Promedio categoría							3,3
Motivación	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	0%	14%	29%	43%	14%	0%	3,5
	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	0%	14%	29%	43%	14%	0%	3,5

	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	0%	43%	43%	14%	0%	0%	2,7
	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	0%	0%	29%	14%	57%	0%	4,2
	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo	0%	0%	43%	43%	14%	0%	3,7
	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.	0%	14%	29%	57%	0%	0%	3,4
	Promedio categoría							3,5
recompensa	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.	0%	0%	0%	86%	14%	0%	4,1
	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	0%	0%	86%	14%	0%	0%	3,14
	Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo	29%	43%	29%	0%	0%	0%	2,0
	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	0%	14%	71%	14%	0%	0%	3,0
	Recibo mi pago a tiempo.	0%	0%	0%	14%	86%	0%	4,8
	Promedio categoría							3,4

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9

Tabla 22: Preguntas por categoría, área de mantenimiento, bodega y RILES.

Área de mantenimiento, planta de riles y bodega.		Muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No responde	Media
comunicación	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.	0%	0%	14%	43%	43%	0%	4,2
	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas	0%	0%	0%	57%	43%	0%	4,4
	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.	0%	0%	0%	29%	71%	0%	4,7
	Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.	0%	0%	29%	43%	29%	0%	4,0
	Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo o de cualquier tipo.	0%	0%	0%	71%	29%	0%	4,2
	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi labor.	0%	0%	0%	43%	57%	0%	4,5
	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.	0%	0%	57%	29%	14%	0%	3,5
Promedio categoría								4,2
Conflicto y cooperación	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.	0%	0%	0%	71%	29%	0%	4,2
	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.	0%	0%	0%	43%	57%	0%	4,5
	En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.	0%	0%	0%	29%	71%	0%	4,7
	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.	0%	43%	43%	14%	0%	0%	2,7
	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.	14%	14%	14%	43%	14%	0%	3,2
	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	0%	0%	29%	29%	43%	0%	4,1
Promedio categoría								3,9
confort	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	0%	0%	29%	57%	14%	0%	3,8
	Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.	14%	14%	57%	0%	14%	0%	2,8
	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo	0%	0%	14%	57%	29%	0%	4,1
	La limpieza de los ambientes es adecuada.	0%	0%	29%	43%	14%	14%	3,7
	Recibo buen trato de mis compañeros de trabajo y jefes.	0%	0%	0%	57%	43%	0%	4,4
	El trabajo que realizo es adecuado a mis capacidades.	0%	0%	0%	57%	43%	0%	4,4

	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente.	0%	0%	29%	43%	29%	0%	4,0
	Promedio categoría							3,9
Estructura	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	0%	0%	14%	57%	14%	14%	3,8
	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.	0%	0%	29%	57%	14%	0%	3,8
	Conozco la estructura organizacional interna de la empresa.	0%	0%	14%	57%	29%	0%	4,1
	Estoy informado sobre acontecimientos importantes dentro de la organización	0%	0%	43%	43%	14%	0%	3,7
	Estoy informado del desempeño de la empresa en temas ambientales y sociales.	0%	0%	0%	57%	43%	0%	4,4
	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.	0%	0%	0%	86%	14%	0%	4,1
	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.	0%	0%	29%	43%	29%	0%	4,0
	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	0%	0%	29%	14%	57%	0%	4,2
	Promedio categoría							4,0
Identidad	En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	0%	0%	0%	29%	71%	0%	4,7
	Estoy comprometido con mi organización	0%	0%	0%	14%	86%	0%	4,8
	Si es posible, se cambiaría de trabajo	0%	14%	29%	14%	43%	0%	3,8
	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de mis objetivos como persona.	0%	14%	0%	43%	43%	0%	4,1
	Me siento a gusto de formar parte de la organización.	0%	0%	14%	43%	43%	0%	4,2
	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la organización.	0%	14%	14%	29%	43%	0%	4,0
	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.	0%	14%	29%	29%	29%	0%	3,7
	Promedio categoría							4,2
Innovación	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.	0%	14%	29%	29%	29%	0%	3,7
	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas	14%	0%	29%	29%	29%	0%	3,5
	Existe la forma de expresar mis ideas o inquietudes	0%	0%	14%	71%	14%	0%	4,0
	Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas	0%	0%	29%	43%	29%	0%	4,0
	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	0%	0%	57%	29%	14%	0%	3,5
	La innovación es característica de nuestra organización.	0%	14%	14%	43%	29%	0%	3,8
	Promedio categoría							3,7
Liderazgo	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.	0%	0%	43%	43%	14%	0%	3,7
	Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud.	0%	0%	43%	43%	14%	0%	3,7

	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros	0%	0%	57%	29%	14%	0%	3,5
	Promedio categoría							3,6
Motivación	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	0%	14%	14%	57%	14%	0%	3,7
	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	0%	0%	43%	14%	43%	0%	4,0
	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	14%	14%	57%	14%	0%	0%	2,7
	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	0%	14%	29%	29%	14%	14%	3,4
	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo	0%	14%	43%	14%	29%	0%	3,5
	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.	0%	0%	29%	43%	29%	0%	4,0
	Promedio categoría							3,5
recompensa	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.	0%	14%	29%	43%	14%	0%	3,5
	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	29%	29%	14%	14%	14%	0%	2,5
	Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo	43%	57%	0%	0%	0%	0%	1,5
	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	29%	29%	0%	0%	29%	14%	2,7
	Recibo mi pago a tiempo.	0%	0%	0%	14%	71%	14%	4,5
	Promedio categoría							3,0

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10

Tabla 23: Preguntas por categoría, área de producción y descarga.

Área de producción y cuarto de descarga.		Muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No responde	Med ia
comunicación	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.	12%	12%	18%	29%	29%	0%	3,5
	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas	6%	6%	29%	18%	41%	0%	3,8
	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.	0%	6%	18%	41%	35%	0%	4,0
	Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.	6%	6%	18%	53%	18%	0%	3,7
	Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo o de cualquier tipo.	6%	6%	6%	41%	41%	0%	4,0
	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi labor.	0%	0%	0%	24%	76%	0%	4,7
	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.	24%	12%	35%	18%	12%	0%	2,8
	Promedio categoría							3,8
Conflicto y cooperación	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.	6%	6%	18%	41%	29%	0%	3,8
	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.	0%	0%	18%	24%	53%	6%	4,2
	En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.	6%	6%	35%	18%	35%	0%	3,7
	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.	29%	18%	12%	12%	29%	0%	2,9
	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.	18%	6%	12%	35%	29%	0%	3,5
	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	6%	6%	24%	41%	24%	0%	3,7
Promedio categoría							3,6	
confort	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	12%	6%	12%	47%	24%	0%	3,6
	Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.	35%	12%	12%	18%	24%	0%	2,8
	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo	0%	6%	0%	29%	65%	0%	4,5
	La limpieza de los ambientes es adecuada.	0%	0%	6%	41%	53%	0%	4,4
	Recibo buen trato de mis compañeros de trabajo y jefes.	0%	6%	6%	35%	53%	0%	4,3
	El trabajo que realizo es adecuado a mis capacidades.	6%	0%	12%	18%	65%	0%	4,3
	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente.	0%	0%	24%	47%	29%	0%	4,0
Promedio categoría							4,0	
Estructura	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	0%	6%	12%	47%	35%	0%	4,1
	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.	0%	6%	24%	47%	24%	0%	3,8
	Conozco la estructura organizacional interna de la empresa.	0%	0%	0%	53%	47%	0%	4,4
	Estoy informado sobre acontecimientos importantes dentro de la organización	18%	0%	18%	53%	12%	0%	3,4
	Estoy informado del desempeño de la empresa en temas ambientales y sociales.	12%	0%	12%	41%	35%	0%	3,8
	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.	6%	0%	12%	41%	41%	0%	4,1
	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.	6%	6%	12%	41%	35%	0%	3,9
	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	0%	6%	6%	47%	41%	0%	4,2
Promedio categoría							4,0	
Identidad	En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	0%	0%	18%	41%	41%	0%	4,2
	Estoy comprometido con mi organización	0%	0%	12%	18%	65%	6%	4,4

	Si es posible, se cambiaría de trabajo	29%	24%	18%	12%	6%	12%	2,4
	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de mis objetivos como persona.	6%	6%	12%	35%	41%	0%	4,0
	Me siento a gusto de formar parte de la organización.	6%	0%	6%	41%	41%	6%	4,1
	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la organización.	0%	0%	6%	18%	76%	0%	4,7
	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.	6%	6%	18%	35%	35%	0%	3,8
	Promedio categoría							3,9
Innovación	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.	12%	6%	29%	29%	24%	0%	3,4
	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas	6%	6%	24%	35%	29%	0%	3,7
	Existe la forma de expresar mis ideas o inquietudes	0%	12%	6%	59%	24%	0%	3,9
	Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas	18%	6%	29%	35%	6%	6%	3,0
	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	12%	18%	29%	29%	12%	0%	3,1
	La innovación es característica de nuestra organización.	6%	6%	12%	47%	24%	6%	3,7
	Promedio categoría							3,5
Liderazgo	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.	6%	6%	35%	35%	18%	0%	3,5
	Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud.	6%	6%	24%	29%	35%	0%	3,8
	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros	0%	6%	18%	53%	12%	12%	3,7
	Promedio categoría							3,6
Motivación	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	6%	0%	6%	59%	24%	6%	3,9
	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	12%	12%	12%	41%	24%	0%	3,5
	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	29%	29%	29%	6%	6%	0%	2,2
	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	12%	29%	35%	0%	12%	12%	2,7
	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo	18%	47%	18%	0%	18%	0%	2,5
	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.	12%	6%	29%	24%	29%	0%	3,5
	Promedio categoría							3,0
recompensa	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.	0%	18%	18%	53%	12%	0%	3,5
	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	47%	6%	18%	18%	12%	0%	2,4
	Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo	53%	24%	0%	12%	6%	6%	1,9
	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	53%	0%	18%	18%	0%	12%	2,1
	Recibo mi pago a tiempo.	0%	0%	0%	0%	100%	0%	5,0
	Promedio categoría							3,0

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11

Tabla 24: Preguntas por categoría, área de laboratorio y pontón.

Área de laboratorio y pontón de descarga.		Muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No responde	Media
comunicación	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.	0%	0%	17%	50%	33%	0%	4,1
	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas	0%	0%	0%	17%	83%	0%	4,8
	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.	0%	0%	0%	17%	83%	0%	4,8
	Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.	0%	0%	0%	17%	83%	0%	4,8
	Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo o de cualquier tipo.	0%	0%	0%	0%	100%	0%	5,0
	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi labor.	0%	0%	0%	0%	100%	0%	5,0
	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.	0%	0%	0%	67%	33%	0%	4,3
Promedio categoría								4,7
Conflicto y cooperación	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.	0%	0%	0%	17%	83%	0%	4,8
	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.	0%	0%	0%	17%	83%	0%	4,8
	En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.	0%	0%	0%	0%	100%	0%	5,0
	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.	33%	0%	50%	0%	17%	0%	2,6
	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.	0%	17%	17%	50%	17%	0%	3,6
	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	0%	0%	0%	33%	67%	0%	4,6
Promedio categoría								4,2
confort	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	0%	0%	0%	17%	83%	0%	4,8
	Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.	50%	0%	17%	17%	17%	0%	2,5
	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo	0%	17%	17%	0%	67%	0%	4,1
	La limpieza de los ambientes es adecuada.	0%	0%	33%	33%	33%	0%	4,0
	Recibo buen trato de mis compañeros de trabajo y jefes.	0%	0%	0%	33%	67%	0%	4,6
	El trabajo que realizo es adecuado a mis capacidades.	0%	0%	0%	17%	83%	0%	4,8
	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente.	17%	33%	0%	0%	50%	0%	3,3
Promedio categoría								4,0

Estructura	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	0%	0%	17%	0%	67%	17%	4,3
	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.	0%	0%	17%	67%	17%	0%	4,0
	Conozco la estructura organizacional interna de la empresa.	0%	0%	0%	33%	67%	0%	4,6
	Estoy informado sobre acontecimientos importantes dentro de la organización	17%	17%	33%	0%	33%	0%	3,1
	Estoy informado del desempeño de la empresa en temas ambientales y sociales.	0%	0%	50%	17%	33%	0%	3,8
	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.	0%	0%	33%	33%	33%	0%	4,0
	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.	0%	0%	17%	33%	50%	0%	4,3
	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	17%	17%	17%	17%	33%	0%	3,3
Promedio categoría								3,9
Identidad	En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	0%	0%	0%	33%	67%	0%	4,6
	Estoy comprometido con mi organización	0%	0%	0%	0%	100%	0%	5,0
	Si es posible, se cambiaría de trabajo	33%	33%	17%	17%	0%	0%	2,1
	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de mis objetivos como persona.	0%	0%	33%	33%	33%	0%	4,0
	Me siento a gusto de formar parte de la organización.	0%	0%	0%	50%	50%	0%	4,5
	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la organización.	0%	0%	0%	0%	100%	0%	5,0
	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.	0%	0%	33%	0%	67%	0%	4,3
Promedio categoría								4,2
Innovación	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.	0%	0%	0%	33%	67%	0%	4,6
	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas	0%	0%	0%	17%	83%	0%	4,8
	Existe la forma de expresar mis ideas o inquietudes	0%	0%	0%	17%	83%	0%	4,8
	Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas	17%	0%	17%	33%	33%	0%	3,6
	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	17%	0%	17%	0%	67%	0%	4,0
	La innovación es característica de nuestra organización.	17%	0%	33%	17%	33%	0%	3,5
Promedio categoría								4,2
Liderazgo	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.	0%	0%	17%	17%	67%	0%	4,5
	Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud.	17%	17%	0%	67%	0%	0%	3,1
	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros	0%	0%	17%	67%	17%	0%	4,0
Promedio categoría								3,8

Motivación	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	0%	17%	0%	50%	33%	0%	4,0
	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	0%	0%	0%	17%	83%	0%	4,8
	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	17%	33%	50%	0%	0%	0%	2,3
	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	50%	17%	17%	17%	0%	0%	2,0
	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo	17%	17%	67%	0%	0%	0%	2,5
	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.	0%	0%	0%	17%	83%	0%	4,8
	Promedio categoría							3,4
recompensa	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.	33%	33%	0%	17%	17%	0%	2,5
	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	33%	17%	33%	0%	17%	0%	2,5
	Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo	83%	0%	17%	0%	0%	0%	1,3
	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	50%	0%	50%	0%	0%	0%	2,0
	Recibo mi pago a tiempo.	0%	0%	17%	17%	67%	0%	4,5
	Promedio categoría							2,5

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12

Tabla 25: Resumen respuestas de encuestas comunidad.

POBLACIÓN	Tengo conocimiento de los productos que comercializa la empresa			Tengo conocimiento de los cliente de la empresa			Tengo conocimiento de la materia prima utilizada y quienes proveen a la empresa			La empresa brinda canales o medios para poder comunicarse con ella (Entrega de sugerencias o reclamos)		
	NO	NO APLICA/ NO RESPONDE	SI	NO	NO APLICA/ NO RESPONDE	SI	NO	NO APLICA/ NO RESPONDE	SI	SI	NO APLICA/ NO RESPONDE	NO
Avda. Matta	71%	0%	29%	100%	0%	0%	86%	0%	14%	29%	71%	0%
Fuerte Viejo	14%	7%	79%	79%	14%	7%	14%	21%	64%	29%	36%	36%
Sotomayor al Cerro Sector Bajo	17%	0%	83%	88%	8%	4%	21%	29%	50%	8%	75%	17%
Punta Astorga	8%	0%	92%	62%	23%	15%	15%	8%	77%	38%	46%	15%
Puerto Nuevo	23%	0%	77%	85%	15%	0%	23%	8%	69%	31%	62%	8%
Matta al Cerro	17%	0%	83%	75%	8%	17%	33%	8%	58%	33%	50%	17%
Sector La Playa	6%	19%	75%	75%	19%	6%	0%	6%	94%	19%	69%	13%
Cousiño al Cerro Sector bajo	31%	8%	62%	85%	15%	0%	38%	0%	62%	8%	54%	38%

POBLACIÓN	La empresa es conocida por cumplir sus normas y estándares de la industria			Cree que la empresa es un aporte a la sociedad y al medio en donde opera (Sector pesquero de Lota)			La empresa ha realizado actividades en su población			Cree que la empresa genera algún tipo de impacto negativo en el medio donde opera (Sector pesquero de Lota)		
	NO	NO APLICA/ NO RESPONDE	SI	NO	NO APLICA/ NO RESPONDE	SI	SI	NO APLICA/ NO RESPONDE	NO	SI	NO APLICA/ NO RESPONDE	NO
Avda. Matta	86%	14%	0%	57%	29%	14%	0%	100%	0%	100%	0%	0%
Fuerte Viejo	0%	43%	57%	7%	36%	57%	21%	79%	0%	50%	50%	0%
Sotomayor al Cerro Sector Bajo	25%	42%	33%	8%	58%	33%	13%	83%	4%	46%	50%	4%
Punta Astorga	0%	31%	69%	15%	8%	77%	38%	62%	0%	31%	69%	0%
Puerto Nuevo	31%	8%	62%	8%	46%	46%	62%	31%	8%	85%	15%	0%
Matta al Cerro	25%	17%	58%	33%	25%	42%	25%	75%	0%	50%	33%	17%
Sector La Playa	25%	19%	56%	19%	13%	69%	6%	94%	0%	69%	31%	0%
Cousiño al Cerro Sector bajo	62%	31%	8%	69%	15%	15%	8%	92%	0%	100%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia.