



# **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

Que para optar por el grado de Maestro en administración con Área  
terminal en Alta Dirección

Presenta:

**RAFAEL GUERRERO MENDOZA**

**PROPUESTA METODOLÓGICA A PARTIR DE UN  
ESTUDIO DE CASO DE RESPONSABILIDAD  
SOCIAL EMPRESARIAL Y ENGAGEMENT**

**Director: Dr. Gilberto Gerardo Sánchez Cázares**

Santiago de Querétaro, Qro., 2021



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

**Propuesta metodológica a partir de un estudio de caso de responsabilidad  
social empresarial y engagement**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

Rafael Guerrero Mendoza

Dirigido por:

Dr. Gerardo Gilberto Gerardo Sánchez Cázares

Dr. Gilberto Gerardo Sánchez Cázares  
Presidente

Mtro. Alfonso Rodríguez Coss  
Secretario

Mtra. Alejandra Herrera Lechuga  
Vocal

Dr. Martín Vivanco Vargas  
Suplente

Mtra. María Verónica Delfín Ruiz  
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.  
Agosto 2021  
México

## RESUMEN

LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y EL ENGAGEMENT HA SIDO POCO ABORDADA EN LA LITERATURA DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. SE CONSIDERA QUE HAY UNA RELACIÓN DE AMBOS CONCEPTOS A TRAVÉS DE UN PUNTO DE UNIÓN DE UN STAKEHOLDER DE LA RSE, LOS COLABORADORES, DEL CUAL SE BUSCA, COMO UNO DE LOS OBJETIVOS DE LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE RSE QUE SE ENCUENTREN COMPROMETIDOS CON SU COMPAÑÍA. LA PRESENTE INVESTIGACIÓN TUVO POR OBJETIVO GENERAL EXPLICAR CÓMO SE INTERRELACIONA EL ENGAGEMENT Y LA RSE EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA. TODO ELLO SE LOGRÓ A TRAVÉS DE UNA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN DE ESTUDIO DE CASO. PARA ELLO, SE HIZO UN ESTUDIO DE CAMPO UTILIZANDO ENCUESTAS, CUESTIONARIOS ESTANDARIZADOS, ADEMÁS DE ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS Y OBSERVACIÓN. POR OTRO LADO, MEDIANTE EL ANÁLISIS HERMENÉUTICO Y DE TEXTOS SE ELABORÓ UNA PROPUESTA DE MEJORA A UNO DE LOS CUESTIONARIOS ESTANDARIZADOS, SIRVIENDO ADEMÁS ESTE MISMO PARA DETERMINAR LA INTERRELACIÓN DE LOS CONCEPTOS ESTUDIADOS. COMO RESULTADOS PRINCIPALES DE LA INVESTIGACIÓN SE OBTUVIERON CALIFICACIONES DE AVANCE DE MANERA SEPARADA DE LA RSE Y EL *ENGAGEMENT* EN LA ORGANIZACIÓN. ADEMÁS, SE OBTUVO UNA CALIFICACIÓN CONJUNTA DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS COMO UN PRIMER INTENTO DE EXPLICACIÓN Y CONJUNCIÓN DE AMBOS CONCEPTOS. POR SU PARTE, MEDIANTE LA PROPUESTA DE MEJORA A UNO DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS SE PUDO EXPLICAR LA INTERRELACIÓN QUE HAY ENTRE EL COMPROMISO LABORAL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, YA QUE EXISTEN EN LA PRÁCTICA ELEMENTOS SIGNIFICATIVOS QUE MUESTRAN UNA RELACIÓN EN MEDICIONES Y CRITERIOS PARA ABORDAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES EN UNA ORGANIZACIÓN.

**(PALABRAS CLAVE:** RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, ENGAGEMENT, COLABORADORES, STAKEHOLDERS)

## SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) AND ENGAGEMENT HAS BEEN FEW ADDRESSED IN THE MANAGEMENT ORGANIZATIONS LITERATURE. IT IS CONSIDERED THAT THERE IS A RELATIONSHIP OF BOTH CONCEPTS THROUGH A UNION POINT OF A CSR STAKEHOLDER, THE EMPLOYEES, WHICH IS SOUGHT AS ONE OF THE OBJECTIVES OF THE CSR PROGRAM, THEIR COMMITMENT TO THE COMPANY. THE GENERAL OBJECTIVE OF THIS RESEARCH WAS TO EXPLAIN HOW ENGAGEMENT AND CSR ARE INTERRELATED IN A MANUFACTURING COMPANY. ALL OF THIS WAS ACHIEVED THROUGH A CASE STUDY RESEARCH STRATEGY. FOR THIS, A FIELD STUDY WAS CARRIED OUT USING SURVEYS, STANDARDIZED QUESTIONNAIRES, AS WELL AS UNSTRUCTURED INTERVIEWS AND OBSERVATION. ON THE OTHER HAND, BY MEANS OF THE HERMENEUTICAL AND TEXT ANALYSIS, A PROPOSAL TO IMPROVE ONE OF THE STANDARDIZED QUESTIONNAIRES WAS ELABORATED, ALSO SERVING THIS SAME ONE TO DETERMINE THE INTERRELATION OF THE STUDIED CONCEPTS. AS MAIN RESULTS OF THE RESEARCH, PROGRESS RATINGS WERE OBTAINED SEPARATELY FROM CSR AND ENGAGEMENT IN THE ORGANIZATION. IN ADDITION, A JOINT RATING OF THE APPLIED INSTRUMENTS WAS OBTAINED AS A FIRST ATTEMPT TO EXPLAIN AND COMBINE BOTH CONCEPTS. BY MEANS OF THE IMPROVEMENT PROPOSAL TO ONE OF THE APPLIED QUESTIONNAIRES, IT WAS POSSIBLE TO EXPLAIN THE INTERRELATION BETWEEN ENGAGEMENT AND SOCIAL RESPONSIBILITY, SINCE IN PRACTICE THERE ARE SIGNIFICANT ELEMENTS THAT SHOW A RELATIONSHIP IN MEASUREMENTS AND CRITERIA TO ADDRESS THE WORKING CONDITIONS OF EMPLOYEES IN AN ORGANIZATION.

**(KEY WORDS:** CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, ENGAGEMENT, EMPLOYEES, STAKEHOLDERS)

## **DEDICATORIA**

A mi esposa y a mi pequeña hija a quienes amo y con las que he formado una hermosa familia y siempre están para apoyarme. A mi familia y en especial a mi papá quien sé que estaría orgulloso por verme terminando este proceso de maestría.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al Dr. Gilberto Gerardo Sánchez Cázares quien me acompañó pacientemente en la realización de esta tesis y en todo el proceso de titulación, orientándome y llevando la investigación junto conmigo.

Agradezco también a la compañía Liberty Spring en Qro, quien a través del Ing. Ramón Mendoza Guerrero me permitió hacer los estudios de campo necesarios para la investigación que se realizó.

Agradezco también a la USEM Qro. asociación de empresarios a la que pertenezco y a través de la cual he tenido acceso a los instrumentos de evaluación de su modelo de RSE centrada en la persona. Además de encontrar en ella amigos y empresarios ejemplares que viven los valores humanos en sus compañías y que son motivo de admiración personal.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
SUMMARY .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
ÍNDICE .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	2
1.3 Objetivos del proyecto de investigación .....	4
1.4 Alcances y limitaciones.....	4
2. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 Antecedentes .....	7
2.1.1 Investigaciones en el contexto de la responsabilidad social empresarial y el engagement	7
2.2.1 Responsabilidad Social Empresarial .....	12
2.2.2 Engagement.....	18
3. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.....	22
3.1. Estrategia de investigación: Estudio de caso.....	22
Fuente: propia.....	25
3.2 Instrumentos de análisis de la Responsabilidad Social Empresarial.....	25
3.3.2 Encuesta de Engagement: Q12® GALLUP®.....	30
3.3.3 Entrevista y observación.....	32
3.3.4. Análisis hermenéutico y textual.....	32
4.1 – Resultados del Autodiagnóstico de sostenibilidad y congruencia.....	35
4.2 Resultados del Cuestionario de diagnóstico de desarrollo integral de la persona.....	38
Fuente propia.....	41
4.3 – Resultados de la encuesta Q12 GALLUP .....	41
4.4. Entrevista semi estructurada y observación.....	44
4.5.1 Análisis sintáctico.....	46
4.5.2 Análisis semántico.....	48
4.5.3 Análisis pragmático.....	51
4.6. Diagnóstico .....	54

4.6.1 Autodiagnóstico de sostenibilidad y congruencia.....	54
4.6.2 – Diagnóstico de cuestionario de desarrollo integral.....	55
4.6.3 – Encuesta engagement Gallup Q12.....	56
4.7 – Propuesta de acción.....	57
CONCLUSIONES.....	59
REFERENCIAS.....	66
Anexos.....	69



**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Líneas de acción estratégicas Centradas en la Persona.....	18
Figura 2: Criterios de Evaluación del Autodiagnóstico.....	27
Figura 3: Escala de evaluación de diagnóstico de desarrollo integral.....	29
Figura 4: Criterios de resultados de diagnóstico de desarrollo integral de la persona.....	30
Figura 5: Política de Calidad de Liberty Spring.....	34
Figura 6: Resultados de Autodiagnóstico de sostenibilidad y congruencia.....	37
Figura 7: Resultados generales del diagnóstico de desarrollo integral.....	39
Figura 8: Resultados globales de Engagement.....	43
Figura 9: Citada de: Fuente propia. Resultados globales de los instrumentos de evaluación .....	44

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Matriz de congruencia de la investigación.....	25
Tabla 2. Comparativa de resultados de Cuestionario de Desarrollo Integral y Engagement.....	41
Tabla 3. Índice de uso de palabras clave.....	46
Tabla 4. Niveles categoriales del Cuestionario de Desarrollo Integral y del Q12 de Gallup.....	49
Tabla 5. Coincidencias del Q12 de GALLUP en las subcategorías del Cuestionario de Desarrollo Integral.....	50
Tabla 6. Uso pragmático del Q12.....	52
Tabla 7. Propuesta de formulación e integración Q12 y Cuestionario de Desarrollo Integral.....	53

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación surgió de la inquietud personal de investigar a fondo y con mayor detalle el modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que plantea la Unión Social de Empresarios Cristianos (UNIAPAC) en su texto fundamental “*La rentabilidad de los valores*”. Este texto es una fuente de inspiración para los empresarios y directores de empresa que buscan realizar una gestión de sus organizaciones poniendo al centro de la misma la dignidad de la persona. Esto implica un re entendimiento de las empresas desde un sentido más humano, creando prácticas que generen un desarrollo de toda la organización con sus partes interesadas (stakeholders), entendiendo que el fin de la empresa es tener una relación con sentido social, ético y humano, donde las personas son el factor fundamental de todo su hacer y de su misma rentabilidad. Es por ello que esta investigación puso como su eje central el concepto de Responsabilidad Social Empresarial y cómo es que se pueden crear nuevas formas de gestión y dirección a partir de la concientización de los líderes de la organización que son quienes están a cargo de implementar y desarrollar el cauce de las empresas.

Al mismo tiempo, la investigación acotó su objetivo a una de los stakeholders del sistema de RSE, el personal interno de una compañía y en tal sentido es que se introdujo el término engagement para describir la relación que existe entre ambos conceptos y determinar si existe alguna influencia entre los mismos. El problema de investigación se justificó a partir de la poca bibliografía que aborda la relación de ambos conceptos, y al mismo tiempo, como una oportunidad de hacer más práctica la aplicación del modelo de RSE adoptado en esta investigación. De esta manera se hizo un análisis de los conceptos clave de la investigación, describiendo en un primer momento la RSE desde su relación con el gobierno corporativo de las empresas y entendiendo que finalmente son los altos dirigentes de las organizaciones los verdaderos encargados de permear la *praxis* de responsabilidad social en las compañías. A su vez, el término también fue abordado desde una perspectiva ética, buscando de esta forma encontrar donde se ubica el modelo adoptado en la investigación.

Por su parte, el primer análisis que se hizo al engagement fue desde su perspectiva psicológica, entendiendo que el empleado de una compañía busca siempre tener una certeza de esta índole en su relación fundamental con el trabajo. Y de esta manera se pretende que el liderazgo de aquellos que dirigen una compañía esté enfocado a crear un desarrollo personal por parte de quienes colaboran en las organizaciones. Por otro lado, se abordó el concepto desde la perspectiva de GALLUP, que es la compañía consultora que creó el instrumento Q12 G, en tal sentido el primer análisis diferenciará las cualidades un empleado que se encuentra comprometido en su compañía de aquel que no lo está. Es así que desde una perspectiva teórica un primer punto de encuentro entre la RSE y el Engagement se entiende desde la perspectiva del personal de una compañía, en su sentido tanto psicológico como en sus condiciones mismas de trabajo y de desarrollo personal.

### **1.1 Planteamiento del problema**

Los programas de RSE según Cajiga (2018)

*“son una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad” y tiene como propósito “llevar a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permita a la empresa generar valor agregado para todos sus públicos, y con ello ser sustentablemente competitiva” (pp. 2 y 5).*

Por otra parte, el engagement o compromiso laboral es el sentimiento de identificación, acción y lealtad que comunica el colaborador hacia la empresa donde trabaja Ivancevich, et al, (2006). Esta identificación tiene tres características principales: 1) un sentimiento de identificación con los objetivos organizacionales, 2) un sentimiento de participación en las tareas que realiza la organización y 3) generación de lealtad a la compañía, la correcta combinación de estas características tendrá como objetivo la mayor efectividad de la organización. En tal sentido el engagement será también una actitud de trabajo importante para alcanzar el objetivo de la organización, por lo que el empleado en su sentimiento de identificación plena contribuye activamente de acuerdo a sus motivaciones internas al logro de las metas de la empresa donde se desempeña.

La relación entre ambos conceptos ha sido poco abordada en la literatura especializada en la gestión de las organizaciones, sin embargo, existe una relación importante

entre ambos conceptos ya que la RSE centra sus acciones a cumplir responsablemente con los stakeholders de la empresa, y son los colaboradores el punto de unión con el engagement que pretende buscar vías para la mejora actitudinal de los mismos en su relación con la empresa. En tal sentido la RSE engloba la gestión del engagement y se puede concluir que una manifestación de la implementación de programas de responsabilidad social, especialmente enfocados con los stakeholders colaboradores es que estos estén comprometidos con su compañía.

Por la importancia práctica del tema, se obtuvo el interés de la empresa Liberty Springs en su planta de Querétaro para que se pudieran aplicar los cuestionarios de medición arriba descritos. A su vez, se tuvo acceso a los instrumentos del modelo de responsabilidad social de la UNIAPAC con el acceso al software mediante la autorización previa de la USEM (Unión Social de Empresarios de México), quien en su momento otorgó el permiso para hacer aplicación del mismo instrumento con los socios de la asociación en el Estado de Querétaro, permiso que sigue vigente hasta ahora ya que se cuenta con usuario y cuenta vigente para hacer uso del instrumento.

Derivado del trabajo de campo que se realizó con esta planta se pudieron obtener resultados que en una comparativa simple son congruentes unos entre otros, arrojando datos similares y unitarios de diagnóstico en lo que al trato y mejora del personal se refiere en la planta de la empresa estudiada. Con ello se lograría probar que existe una relación intrínseca entre los instrumentos y que por tanto se puede proponer un modelo más resumido y eficiente del que se pudiera hacer un uso más eficiente en futuros diagnósticos.

## **1.2 Preguntas de investigación**

1. ¿Cómo relacionar el Engagement y la RSE en la empresa Liberty Springs de Qro?
2. ¿Cuál es el nivel de avance en la estructuración de un programa de RSE en Liberty Spring?
3. ¿Cuál es el nivel de engagement de los colaboradores de Liberty Spring?
4. ¿Cuál es la metodología que le permitiría a la empresa relacionar el engagement y la RSE?

### 1.3 Objetivos del proyecto de investigación

**Objetivo general:** Explicar cómo se interrelaciona el engagement y la RSE en la empresa Liberty Spring

**Objetivos específicos:** 1.- Determinar el avance en la estructuración del programa de RSE en Liberty Spring.

2.- Determinar el nivel de avance del engagement en Liberty Spring.

3.- Describir la relación que existe entre el engagement y la RSE en Liberty Spring.

4.-Desarrollar una propuesta de mejora metodológica a partir del instrumento de RSE que incorpore los elementos del engagement.

Por ello es que el presente estudio busca aplicar diversas herramientas metodológicas que permiten estimar cuantitativamente, el grado de cumplimiento en la integración de un programa de RSE. En específico se usarán los modelos de medición planteados por el “*Protocolo de RSE Centrada en la Persona*” de “*La Unión Internacional de Dirigentes de Empresa*” UNIAPAC (UNIAPAC, 2020)<sup>1</sup> de las cuales se tomarán dos cuestionarios: “*Autodiagnóstico de sostenibilidad y congruencia*” (UNIAPAC, 2020) y el cuestionario “*Diagnóstico de desarrollo integral de la persona*” (UNIAPAC, 2020). Cabe destacar que el uso del cuestionario de “*Diagnóstico de desarrollo integral de la persona*” es de uso restringido, por lo que no puede ser consultado sin acceso previamente autorizado, el cual previamente fue otorgado a la USEM, Qro. y a quien escribe como parte de su Consejo para uso y prueba del mismo. Por otra parte, el nivel de engagement será medido con el cuestionario GALLUP Q12 Killham, et al, (2013) el cual mediante una serie de reactivos mide el grado de compromiso de los empleados para la compañía en la que desempeñan sus labores.

### 1.4 Alcances y limitaciones

Para comprobar la correlación entre la RSE y el engagement, es necesario conciliar o alinear las metodologías que permiten la valoración de cada variable por separado, de manera

---

<sup>1</sup> Esta es la página donde se encuentra instalado el protocolo de RSE y del que se tomaron los cuestionarios de la investigación: <http://www.protocolouniapac.org/>

que la presente investigación aplicará estos modelos de medición a un universo de empleados y hará una comparación de los resultados. Además, mediante un análisis textual y hermenéutico de los cuestionarios se podrá comprobar si existe una relación entre uno y otro instrumento, en tal sentido se podrá verificar si el modelo de RSE que se usó en el estudio engloba o incluye las preguntas del Q12. Cabe mencionar que hacer un análisis de correlación de resultados no fue el objeto del presente estudio, ya que para ello se tendría que haber realizado un ciclo completo de consultoría con un proceso de intervención y un nuevo diagnóstico para ver el efecto de una variable sobre otra. Lo que buscó el presente estudio es hacer una comparativa de las herramientas y hacer una aplicación de las mismas de manera separada hasta la realización del primer diagnóstico de una empresa. Una vez hecho este diagnóstico y el análisis textual de los cuestionarios se pretendió realizar una nueva propuesta metodológica que ayude a sintetizar y hacer más eficiente el cuestionario de “*Diagnóstico de desarrollo integral de la persona*” y valorar en qué medida incluye el Q12, de esta manera se hizo una nueva propuesta metodológica que pueda ser aplicable para subsecuentes diagnósticos de empresas en lo que a enfoque de personal se refiere, visto ello desde la óptica del modelo de RSE que se plantea en este trabajo, así es como se pretende hacer una pequeña contribución para lograr una mejor aplicación del modelo de RSE que se planteó en el estudio.

### **1.5 Justificación y pertinencia de la investigación**

La importancia de la propuesta metodológica que permita relacionar consistentemente las dos variables determina que el alcance de la tesis es de orden descriptivo y explicativo, empleando un enfoque cualitativo. Mediante la aplicación práctica de los instrumentos y la exploración exhaustiva de los mismos se pretendió dar a conocer la relación que existe entre los dos conceptos que se describen en el presente estudio. A partir de esta exploración y explicación se realizó una descripción de los cuestionarios y modelos de RSE y engagement hasta su aplicación práctica, para explicar la relación que existe entre ellos y de esta manera generar una propuesta de orden metodológico con aras de hacer más eficiente la aplicación de estos instrumentos en futuros casos de consultoría. En específico se hizo una propuesta de mejora al cuestionario de Desarrollo Integral de la Persona, ya que es un instrumento con más de 90 reactivos que incluye los elementos del modelo Q12 y que en la

aplicación práctica se vuelve difícil de realizar en campo para que todos los colaboradores, que son los encuestados, puedan llevarla a cabo.

En este caso de investigación quedó pendiente hacer una intervención completa en la planta de la compañía Liberty Springs de acuerdo a planes de acción de los cuales solo se hizo una propuesta. El alcance de la tesis es llegar solamente al nivel de diagnóstico porque para cerrar el ciclo completo de consultoría se requiere la total intervención de al menos el director de planta y de sus gerentes, cuestión que está fuera del alcance por cuestiones laborales por parte del gerente de planta, el cual muy amablemente permitió la realización del diagnóstico y dio todos los accesos para la realización de la intervención de campo para la obtención de encuestas con todos los colaboradores que tiene a su cargo. Consecuentemente se ha tenido a bien hacer entrega de los resultados y una propuesta de acción a la compañía para su subsecuente valoración, pero con todo ello el avance de esta tesis permitirá hacer una propuesta de mejora que permita hacer más eficiente el diagnóstico del modelo de responsabilidad social de UNIAPAC.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

#### *2.1.1 Investigaciones en el contexto de la responsabilidad social empresarial y el engagement*

Porter y Kramer (2007) en su artículo: “*Strategy & Society, The link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility (CSR)*” plantean un nuevo desarrollo a lo que se conoce como CSR. En el grueso del artículo hacen notar que las estrategias implementadas por la RSE en las corporaciones muchas veces están desvinculadas del aspecto social real. Es decir, las compañías cumplen con una serie de acciones que están desarticuladas de la misma organización, así como de la sociedad, generando situaciones aisladas que son difíciles de medir o que tienen un impacto no necesariamente ventajoso para la compañía o la sociedad. Ya para concluir el artículo, Porter y Kramer plantean 5 estrategias para lograr una verdadera interrelación entre las compañías y la sociedad. Las cuales son las siguientes: 1) Identificar los puntos de intersección. *Inside-out linkages*. 2) Elegir los problemas sociales a abordar. 3) Crear una agenda social corporativa. 4) Integrar prácticas *inside-out and outside-in*. 5) Crear una dimensión social para la propuesta de valor.

El aporte que hacen Porter y Kramer a la RSE es muy sustancial, ya que buscan ir de la mera responsabilidad vista como una caridad a algo que genera valor en las compañías y que contribuye al verdadero desarrollo de las partes.

De hecho, en un artículo llamado “*La creación de valor compartido*” se pretende ir más allá de la Responsabilidad Social Empresarial, para ello se acude al concepto de Shared Value o Valor compartido. De hecho, –este concepto pretende, desde su perspectiva, redefinir el capitalismo generando un nuevo éxito económico que según **Porter y Kramer (2011)** “reconoce que las necesidades sociales, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados” ( p. 4). De hecho, en esta concepción la RSE queda superada, ya que estas prácticas no logran unir los negocios con la sociedad.

Para Porter y Kramer (2011) el concepto de valor compartido se define “como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera” (p. 6). De esta manera se busca hacer crecer las conexiones que hay entre el progreso social y económico. Para ellos la idea central que rige el concepto es el valor, el cual es muchas veces olvidado cuando se habla de mejora social.

El artículo es claro planteando tres formas de crear valor compartido. La primera será re concebir los productos y mercados, es decir, las empresas deben buscar la perspectiva de qué producto es bueno para los clientes y no viceversa. Desde este foco las empresas deberán buscar todas las necesidades, males y beneficios que la sociedad tiene y crear productos que resuelvan las mismas, generando potenciales clientes con un beneficio social mayor.

La segunda manera de crear valor compartido es redefinir la productividad de la cadena de valor, esto plantea que existe una ventaja competitiva al hacer eficiente la producción, no sólo en beneficio de las compañías, sino del impacto social que estas generan. La manera en que las empresas crean este valor es haciendo un mejor uso de la energía, el uso de recursos, el abastecimiento, la distribución, la productividad de los empleados y la ubicación.

La tercera manera de crear valor compartido es permitir el desarrollo de clusters locales. Un caso de éxito en la creación de estos espacios competitivos es Nespresso, que según Porter y Kramer (2011) “se propuso desarrollar firmas y capacidades agrícolas técnicas, financieras y logísticas en cada región cafetera, para apoyar así aún más la eficiencia y la alta calidad de la producción local” (p. 15).

La creación de valor compartido va más allá del cumplimiento de estándares éticos y leyes ya que busca la oportunidad de crear valor económico mediante la creación de valor para la sociedad generando así un desarrollo económico global. De tal manera que son las necesidades de las personas y la sociedad las que deben ser satisfechas, el mercado deberá voltear a ver los costos internos de las carencias sociales y comunitarias, así como sus ventajas competitivas.

Una investigación que puede dar a entender cómo la RSE sigue teniendo vigencia es la que muestra Nina Daniel (2017) en su artículo: *“The Sharing Economy, Uber, and Corporate Social Responsibilities* en la cual estudia las nuevas empresas, cómo uber en relación a la *“economía colaborativa”* y su función de obedecer los predicados de la responsabilidad social. Se traza así la línea de razonamiento para analizar cómo una industria no tradicional logra insertarse en una sociedad, sin afectar el equilibrio de lo que constituye el bien común (p. 110). Esta investigación concluye que Uber ha afectado tanto el lado implícito como explícito de la conversación en cuanto a economía colaborativa y RSE, y cómo el Bien Común de las sociedades se puede ver beneficiado por las formas tradicionales y las no tradicionales de hacer negocios.

Una investigación más que nos habla de la RSE como factor de crecimiento y desarrollo de las empresas es este artículo en el que se plantea que la RSE es un factor clave para el crecimiento ya que favorece toda iniciativa que según Aguilera y Puerto (2012) *“origina en la empresa, facilitando el posicionamiento de su marca; renovando la imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y promoviendo la perfecta armonía entre la empresa y la comunidad en la que opera”* (p. 2). La responsabilidad social será una importante herramienta, que aplicada en las empresas incrementa el reconocimiento por parte de los grupos de interés (*stakeholders*) logrando esa percepción de un verdadero sentido ético y responsable por parte de la organización que implementa estas prácticas.

Un estudio reciente analizó la importancia que tiene el work engagement en su relación con la comunicación, el liderazgo y el uso de las tecnologías de la información. Utilizando distintas variables de correlación demostró que según Perez y Pedraza (2019) *“dos de las variables analizadas tienen influencia significativa sobre el compromiso en el trabajo”* (p. 37), lo que dio pautas de acción para elevar el nivel de engaged de los colaboradores de dicha empresa. Como parte de los resultados que se obtuvieron en el estudio aquí citado se encontró que para Perez y Pedraza (2019) *“el liderazgo juega un papel importante [...] para generar un compromiso en el trabajo por parte de los trabajadores hacia la institución. De igual forma, la comunicación* (p. 50)

Cómo parte de sus conclusiones el mencionado estudio determina que hay tres acciones que pueden desarrollar el Engagement en los trabajadores: a) ajuste y evaluación de las preferencias y metas del trabajador; b) realizar auditorías del bienestar para incrementar el desarrollo mutuo; c) realizar talleres de trabajo que promuevan el Engagement para dar herramientas a los colaboradores, reducir el estrés e incrementar la calidad del trabajo (Op. cit. p. 51)

En cuanto a investigaciones que relacionan las temáticas que el presente estudio realiza encontramos un primer planteamiento en Glavas (2016) el cual plantea un acercamiento de la influencia que tiene la Responsabilidad Social Empresarial en el compromiso laboral de los colaboradores de una organización desde un estudio científico partiendo del supuesto de la teoría de engagement en la que la entrega personal de sí mismo es un factor que eleva el engagement de las personas en una organización. Partiendo de tal supuesto el autor plantea dos engranajes en los que se interrelaciona la RSE y el Engagement, siendo estos: la autenticidad que es la posibilidad de ser uno mismo en el trabajo y la Percepción de Apoyo Organizacional (POS, por sus siglas en inglés). Ambos conceptos son formas de empuje que desarrolla la RSE y que son factores de influencia en el nivel de engagement de los colaboradores de una empresa. El estudio de Glavas (2016) comienza planteando los motivadores del compromiso laboral de los colaboradores, enumerando 3 factores principales: el trabajo significativo alineado a valores y al propósito; la seguridad psicológica y finalmente la libertad psicológica que son enlazados a través del POS y la autenticidad con la RSE.

El factor POS es la capacidad de dar soporte al empleado proveyendo un ambiente para que éste se halle más comprometido y es antecedido por la RSE por diversas razones una de ellas según Glavas (2016) “is that in broader stakeholder view of CSR, both external and internal stakerholders are cared for, so CSR will lead to POS. Shen and Berson (2014) found that companies high in CSR will also engage in socially responsible human resource managment practices” (p.4) Otra razón importante es la llamada “*Third Party Justice* y la *Social Exchange Theory*” que plantea que los colaboradores que ven que otros son tratados con justicia esperan ser tratados de igual manera creando una percepción positiva de apoyo organizacional hacia ellos.

Por su parte, la autenticidad como otro factor de desarrollo del engagement será antecedido por la RSE en cuanto que genera un efecto positivo que fortalece a los colaboradores conectándolos con su sentido personal y de congruencia. En tal sentido la investigación plantea para Glavas (2016) que los “employees who find other-regarding values were able to find greater values congruence because CSR enabled them to live out the other-regarding values at work, resulting in higher level of organizational identification and organizational citizenship behaviors” (p.4)

El estudio de Glavas encontró una relación significativa e importante entre la percepción de los colaboradores entre la RSE y el Engagement en cuanto al mediador de autenticidad, siendo no tan significativo con el mediador del POS. De esta manera el autor sugiere que los colaboradores que perciben la práctica de la Responsabilidad Social en la organización genera un impacto positivo en ellos en cuanto les permite mostrarse de manera íntegra y completa en el trabajo, no siendo así con el POS que puede generar un impacto negativo cuando las prácticas de RSE exigen tiempo más allá de su trabajo. Por otro lado, el estudio indica que para crear esta correlación positiva la práctica directiva de la RSE debe estar más enfocada a las personas de manera individual tratando de impactar de manera particular en sus valores e integridad personal.

Por otra parte, el estudio de Ferreira y Real (2014) presenta una perspectiva de relación de la RSE y el Engagement partiendo del supuesto de que si existe una participación de los colaboradores en programas de RSE habrá mayor engagement por parte de ellos hacia la organización, para ello menciona los estudios de “A Hewit & Associates” y el de la “Society for Human Resources” cuyos resultados comprueban lo dicho líneas arriba.

Lo que el estudio busca comprobar es, si existe una relación entre la RSE y el engagement formulando los siguientes cuestionamientos: Si la RSE es un antecedente del engagement, que tipo de prácticas influyen más en el compromiso laboral, así como lo concerniente con los stakeholders internos y externos de la organización.

La metodología usada por el estudio para encontrar la relación enlazó tres tipos de escenarios en base a tres niveles de influencia de la RSE. El primer escenario fue una empresa que cumple solamente con los requerimientos legales hacia su personal; el segundo escenario

donde la compañía realiza prácticas de RSE hacia sus stakeholders externos; y el tercer escenario donde sus prácticas están enfocadas a la fuerza de trabajo y el bien común de sus colaboradores (Op cit. p. 238).

La metodología que utilizaron para medir la relación RSE “*engagement*” fue un cuestionario donde presentaban tres secciones. La primera mostraba el escenario, la segunda la medición del engagement y la tercera las variables demográficas de los colaboradores. De acuerdo a este cuestionario se arrojaron datos interesantes que sirvieron para encontrar o no una relación entre la RSE y el engagement, resaltando los siguientes datos. No existe una variación significativa entre los escenarios y el engagement, sin embargo, en cuanto al escenario 3 donde la aplicación de la RSE es hacia los stakeholders internos, si existe una mayor calificación en este aspecto. Esto significa que se puede sugerir una mayor relación entre las prácticas internas de RSE y el work engagement de los colaboradores de una organización. Sin embargo, como tal en las variables de este estudio no hay una estadística que lo pueda soportar de acuerdo a sus variables y metodología utilizada (Op. Cit. p.244)

Por su cuenta, Mirvis (2012) parte del supuesto de que la Responsabilidad Social Empresarial influye directamente en el compromiso laboral de los colaboradores de una organización. El artículo sugiere 3 formas de modelos de engagement: transactional en la que los colaboradores se suman a los proyectos de la organización, relational donde empleados y organización generan proyectos de manera conjunta y el de desarrollo donde la compañía y los empleados juntos generan mayor valor a los negocios y la sociedad (Op Cit. p.96).

Con base a estas tres aproximaciones el artículo propone estrategias de desarrollo del engagement de acuerdo a cualidades psicológicas que son la motivación, la toma de conciencia, y el voluntarismo.

## **2.2 Marco conceptual**

### ***2.2.1 Responsabilidad Social Empresarial***

La presente investigación aborda -la Responsabilidad Social Empresarial como una forma de gestión que posibilita a las empresas desarrollar sus acciones de manera sustentable en tres aspectos fundamentales: el aspecto económico, el social y el ambiental y en cierto

matiz desde el ámbito de la dignidad humana como el eje central que motiva a la entidad empresarial a desenvolverse con sus diversos stakeholders con un sentido ético en los ámbitos ya mencionados.

De acuerdo al Código de Mejores Prácticas Corporativas del CCE (Consejo Coordinador Empresarial) en su práctica número 7 apartado XII dice Danel, R., et al (2020) que una obligación del consejo de administración es: “Promover que la sociedad emita su Código de Ética y sus Principios de Responsabilidad Social Empresarial” (p. 14) En cuanto a una forma de gestión empresarial se dará por sentado que la RSE debe ser aplicada desde el gobierno corporativo de toda organización constituyéndose una de las prácticas principales que se deberán implementar en el eje común de su desarrollo . De hecho, al menos en México, diversos organismos empresariales han tenido a bien el definir y tener un marco ideológico común en cuanto a la RSE, sentando un precedente para que estos trabajen en un mismo sentido y objetivo.

Uno de estos documentos: “*El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*” Cajiga, J. (2018) del Centro Mexicano para la Filantropía asocia la implementación de una cultura de RSE y de sus prácticas como parte sustancial de la operación de una empresa. Y dice que, si bien es importante la generación de acciones de responsabilidad con impacto positivo, si estas no están sustentadas y promovidas por el alto mando, es decir, por el órgano de gobierno, pueden estar sujetas a cambio por cualquier circunstancia por parte de los directivos o colaboradores.

Es decir, una efectiva implementación de una cultura de responsabilidad surge finalmente por el actuar consciente de aquellos que son dueños de empresa, implicando esto que los valores que promueven surgen de sus convicciones, valores y sentido. Por tanto, la RSE tiene un sentido estratégico en la *praxis* empresarial y es desde este planteamiento que debe implementarse en un efecto cascada en todas las organizaciones.

Por su parte, el CCE en su Código de Mejores Prácticas corporativas Danel, R., et al, (2010) define el gobierno corporativo “como el conjunto de relaciones entre la administración de la sociedad, su consejo, sus accionistas y los terceros interesados, dicho gobierno [...] provee la estructura a través de la cual los objetivos de la sociedad son determinados, así como es monitoreado su desempeño y cumplimiento” (p .9). Después de

aclarar los términos dicho documento enuncia una serie de principios fundamentales que deberán regir toda buena práctica por parte de los consejos directivos enunciando Danel, R., et al, (2010) “la declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial” (p. 10) como uno de estos.

Este acercamiento por parte de diversos organismos empresariales en México para entender la Responsabilidad Social y que además buscan su aplicación desde lo más alto de las estructuras organizacionales permite entender que la buena práctica de la responsabilidad social debe ir acompañada desde lo más alto de la cadena para que pueda permear a toda la operación empresarial. Por otra parte, nos hace ver que la RSE tiene que surgir de principios éticos y como tal es algo que va orientado desde los valores más altos y no es limitativo al cumplimiento de una serie de normas o leyes, sino que apela a las convicciones y aspectos morales que orientan el bien obrar no solo personal sino colectivo. Esta orientación ética puede tener una serie de acotamientos muy importantes que deben ser tomados en cuenta para el consecuente entendimiento de la RSE y el engagement.

La RSE surge como una orientación ética de la operación empresarial y para ello es necesario entender la manera en que esta disciplina influye en ella. La ética es la rama de la filosofía que busca entender el bien y el mal en sus relaciones morales y humanas. En este sentido la práctica de la responsabilidad social tiene que ser valorada como una interacción mayormente humana y social y con un trasfondo filosófico. En tal sentido la aportación que hace Mele, Domenec, (2007) en un artículo que examina diversas teorías de RSE y hace una valoración del fondo ético de cada una de ellas para hacer una crítica y propuesta.

En tal sentido analizamos que la teoría de la “Actuación social de la empresa” entiende que la organización empresarial no solo genera bienestar económico sino también social. En tal sentido deberá minimizar la empresa el impacto negativo social, e incrementarlo a la inversa generando así un beneficio para la gente y la sociedad, pero más bien buscando crear una buena reputación; en este caso se busca tener una legitimidad social en la actuación de la organización.

Para Domenec (2007) en esta concepción de la RSE la perspectiva de libertad y responsabilidad de los directivos se ve muy mermadas, sin siquiera tomar en cuenta la conciencia moral de los directivos y mucho menos de los responsables del gobierno

corporativo. Desde la ética también observa una limitante ya que la sociología de la ética se ve reducida a valores sociales y sensibilidades de cada tiempo y situación, por lo que esta teoría en realidad carece de toda racionalidad ética al no tener una intencionalidad para actuar bien, si no solo para evitar riesgos que crean una buena o mala reputación.

Otra de las teorías de RSE que aborda Domenec (2007) es la del “*valor para el accionista o capitalismo fiduciario*” esta concepción busca maximizar solamente el valor de la empresa para el accionista, por lo que cualquier acción de responsabilidad social solamente será tomada en cuenta si es redituable para el accionista. En esta concepción las decisiones del gobierno corporativo buscan solamente tener el máximo retorno del capital invertido, y en tal sentido sus acciones de impacto social serán impulsadas sí implican deberes fiduciarios a los accionistas, cumplimiento de leyes y normas o asunción social si genera réditos.

En esta teoría de RSE es muy clara la reducción antropológica y ética; por un lado, el hombre no solo puede ser visto como “*homo economicus*” sino como un ser que es social y racional que se orienta al bien. Por otro lado, la perspectiva ética de esta concepción es funcionalista, individualista y atomista; ya que al no observar la perspectiva humana desde una “*res socialis*” se limita la acción empresarial a buscar el beneficio del accionista sin importar la dignidad de las personas, de la sociedad o el medio ambiente. En tal sentido esta práctica no vela por el beneficio social y mucho menos por la responsabilidad de la organización empresarial.

Otra teoría muy importante, que es la que más se acerca a la concepción de RSE que se utilizará en la presente investigación es la de “grupos implicados”. Se podría plantear como la opción inversa de lo expuesto anteriormente ya que aquí la empresa y con ella sus directivos y gobierno tienen responsabilidades hacia todos los grupos constituyentes de ella, desde empleados hasta proveedores, la comunidad local y el medio ambiente. La concepción de empresa implica una estrecha relación de interdependencia entre los grupos sociales en donde la libertad y la libre competencia son valores fundamentales. En tal sentido la RSE vista desde esta perspectiva implica que las decisiones empresariales deben beneficiar a todos los implicados y a la organización en su conjunto.

Esta aplicación de la RSE toma en consideración no sólo la libertad, sino los legítimos intereses de los stakeholders teniendo al centro de su concepción la justicia distributiva y no

solo las obligaciones legales o fiduciarias. Una limitante importante de esta *praxis* es la cuestión de si existe un deber ético en la participación para la toma de decisiones por parte de los implicados en las cosas de su incumbencia, ya que tendría que matizarse el modo de hacer esta participación. Aunado a lo anterior, el asunto de resolver conflictos de intereses no se ha identificado con una corriente ética específica generando desaciertos en el modo resolutivo por parte de directivos y consejos de gobierno para atender problemas con los stakeholders.

Continuando con el acercamiento ético de diversas teorías de RSE que plantea Domenec (2007), se abordará, por último, la de la “*ciudadanía empresarial*” la cual equipara a las empresas con ciudadanos, que al igual que los que se encuentran en el mundo aportando soluciones a las problemáticas sociales, no espera menos de las corporaciones que cuentan además con grandes recursos y obliga a las mismas a transformar su entorno social. Desde esta perspectiva la empresa voluntariamente aportará al crecimiento y bienestar social y no solo a la generación de riqueza. Esta teorización surge de la filosofía política la cual incorpora la ciudadanía empresarial en un ámbito global que implica la participación cívica de todas las personas del conjunto mundial. La actuación de la empresa vista de este modo se logra a través del respeto a derechos humanos y de acuerdo a principios éticos universales; también puede hacerse a través de la administración de derechos por parte de la empresa en lugares donde el estado no proporciona estas garantías, en este caso la aportación iría más allá de lo que la ley obliga a cumplir.

La relación existente entre empresa-sociedad de esta práctica va más allá de la simple vinculación y logra llegar a la interdependencia entre ellos, esto implica que la empresa es un actor social, que forma parte del estado y aporta en este papel como ciudadano. En tal sentido se encuentra la crítica que se hace a esta teorización, ya que al equiparar términos se puede cuestionar qué tanto las grandes corporaciones, con el acceso a sus recursos pueden interferir en los estados nación más y afectar la soberanía de los mismos.

De acuerdo a este breve acercamiento filosófico de la RSE se puede concluir que existe un trasfondo ético en cada una de las perspectivas y teorías el cual se ve afectado de acuerdo al origen disciplinario de la teoría. Esto implica, por ejemplo, que si el origen de la teoría es económica utilitaria ésta tendrá implicación en la visión de la empresa ya que

buscará el máximo rendimiento y no el aspecto de bien y de impacto social que tiene la misma y así con los demás inicios como son el sociológico, el político o hasta el filosófico en el cual se puede cuestionar el origen racionalista de sus principios éticos. En fin, se puede entender que tendrá consecuencias éticas de acuerdo a la perspectiva antropológica de las mismas. Es por ello que se hace necesario entenderlas para hacer una propuesta de mejora y perspectiva para entender el trasfondo de lo que la presente investigación busca aportar en el entendimiento de la RSE y el engagement. Ya que en la base de estas perspectivas existe un fondo de carácter ético y filosófico.

Después de este análisis se dará a conocer la definición básica de RSE que dirigirá la presente investigación y que está orientada en el orden la de teoría de “grupos implicados”, la misma está tomada del libro “La rentabilidad de los valores” de la UNIAPAC (2008) y propone lo siguiente:

*“La Responsabilidad Social Empresarial es una forma de gestión surgida del compromiso personal, moral, consciente y congruente del empresario y de los miembros que integran la empresa basada en la ética social cristiana, a fin de cumplir íntegramente con los objetivos internos y externos considerando las expectativas de todos los sectores y grupos de interés involucrados, en lo económico, social, humano y ambiental, para el desarrollo sustentable de la empresa y de la sociedad, demostrando el respeto a la dignidad de las personas, a las comunidades y al medio ambiente, coadyuvando así a la construcción del bien común con justicia social” (p. 12).*

El motor de la definición arriba expuesta es la dignidad de la persona humana, es por ella que la empresa centra los esfuerzos en cuidar el medio ambiente, las comunidades, los proveedores, los colaboradores y en fin todas las partes interesadas. Todo ello busca la construcción de justicia y bien común y está impulsado por un cierto valor moral por parte de aquellos que dirigen y gobiernan la empresa. Es decir, la perspectiva por la cual la empresa se vuelve socialmente responsable es porque al centro de su actividad está la persona humana con su dignidad inquebrantable. El respeto de la misma, para la Ética Cristiana y la USEM, será el principio fundamental para alcanzar el bien común.

Derivado de esta definición la USEM ha creado el llamado: “Protocolo de Responsabilidad Social Centrado en la Persona Humana”. Esta metodología de diagnóstico e intervención a las empresas busca generar desde el cuerpo directivo de las empresas una cultura organizacional que atienda a todos los *stake-holders*, partiendo de sus principios

básicos: Dignidad de la persona humana, Bien Común, Destino Universal de los Bienes, Solidaridad, Subsidiariedad y Participación. De esta manera se presenta una herramienta que busca atender las Líneas de Acción estratégicas centradas en la persona a base de indicadores de R.S.E., estas se presentan en la siguiente figura.

**Figura 1: Líneas de acción estratégicas Centradas en la Persona.**

Grupos de Interés (Stakeholders)	Líneas de Acción estratégicas centradas en la persona a base de Indicadores de R.S.E.		
	Ethos y Transparencia (Necesidades Transaccionales)	Calidad de Vida (Necesidades Humanas)	Gobernación y Distribución de la Riqueza (Necesidades Morales)
1. Distribuidores, clientes y consumidores			
2. Accionistas e inversionistas			
3. Personas que integran la empresa y sus familias, sindicatos <sup>(1)</sup>			
4. Proveedores			
5. Gobiernos			
6. Comunidad-sociedad, incluido Organizaciones Educativas <sup>(2)</sup>			
7. Competencia			
8. Generaciones futuras <sup>(3)</sup>			

← 24 Áreas de Acción

1. Los sindicatos, que representan a las personas que constituyen las empresas, forman parte de este grupo, como así también, el grupo 6.  
 2. Este grupo comprende a las comunidades locales involucradas en la actividad de la empresa: incluye las organizaciones educativas, las organizaciones no gubernamentales.  
 3. Las generaciones futuras, así como la generación actual, representan a las personas preocupadas por la preservación del medio ambiente y todo aquello que pueda sostenerlo.

**Fuente: UNIAPAC (2008) (p. 15).**

### 2.2.2 Engagement.

El término engagement tiene que tomar en cuenta una situación psicológica, en la que se deje de ver a la persona que labora como un animal trabajador y visualizarlo como una persona creativa (*homo faber*). La concepción del *homo faber*, tiende a mejorar la posición de la persona respecto al trabajo poniendo un énfasis en el aspecto apasionado y creativo de la acción y realización de una labor. En tal sentido, el engagement posibilita entender a la persona en el desempeño de su aspecto creativo en una organización.

Salanova y Schaufeli (2009) mencionan que el engagement aparece en un contexto de cambio en el mundo laboral. Ellos plantean tres tipos de cambios principales que anteceden el concepto: políticos, económico-sociales y tecnológicos; en segundo lugar, ha habido cambios estructurales como nuevas prácticas de gestión; por último, también hay

cambios en el contexto externo y organizacional. Para Salanova y Schaufeli (2009) antes “el empleado en forma se veía principalmente en términos de salud física y mental. [...] Sin embargo, en el actual mundo laboral esto no parece suficiente, ya que las organizaciones han dado un paso más allá promoviendo una fuerza de trabajo *engaged*” (p.27).

En cuanto a los cambios políticos, sociales y tecnológicos Salanova y Schaufeli (2009) mencionan cinco momentos históricos de cambio importantes en cuanto a tecnología que marcaron distintas sociedades hasta la actual: La agricultura, la industria pesada y la industria informática. Estos cambios de orden social y tecnológico afectan las organizaciones de manera indirecta ya que son de carácter externo.

En el contexto organizacional y de carácter interno podemos contemplar diversos cambios como: las reestructuraciones y reducción de las plantillas de colaboradores, así como las fusiones y adquisiciones de organizaciones, y la privatización de empresas. Todo este tipo de cambios afecta y genera un clima de inseguridad y supervivencia, afectando de manera directa al personal que labora en las empresas y generando desbalances en el *engaged* de los colaboradores de las mismas (Op. cit. .38).

Por su parte, otra forma en la que las organizaciones laborales pretenden poner a las personas al centro son prácticas como el *empowerment*, que buscan en los colaboradores generar total control de sus decisiones, creando en ellos autonomía suficiente para que los mismos trabajen y actúen libremente y de acuerdo a su propia productividad (Op. cit. p.47). De esta manera, el desarrollo del personal y el crecimiento del mismo está completamente en manos de su desempeño y creatividad para poder desempeñarse de manera activa en la empresa en la que ha sido contratado.

En este contexto de cambios organizacionales, de entendimiento del mundo laboral es que surge el *Engagement*, como una herramienta que puede ayudar a mantener unido al trabajo a las personas que se desempeñan en una organización laboral.

Continuando con el contexto actual del *Engagement*, se tiene que hablar de la compañía que elaboró la herramienta de medición del presente estudio: Gallup. Dicha empresa con alcance global y presencia en más de 150 países a nivel mundial tiene un alcance muy importante en cuanto a la medición del *Engagement* a nivel internacional.

En un reciente estudio de Gallup (2017) que se denomina “*State of the Global Workplace*” lanza una serie de datos muy interesantes del mundo del trabajo. Es así que en este estudio, de acuerdo a sus análisis en más de 155 países, durante los años 2014 a 2016 indica que el 15 % de los empleados a nivel mundial se encuentran engaged en su trabajo, mientras que dos terceras partes de sus encuestados se encuentran not engaged y el 18 % actively disengaged (Op cit. p.22).

Por otro lado, dicho estudio también realiza una definición del personal que se encuentra: engaged, not engaged y actively disengaged. Dichas definiciones orientan muy bien el contexto en el cual muchas empresas se encuentran respecto a la forma de gestión del personal y pueden finalmente indicar cómo influye de manera positiva en las organizaciones la medición y la toma de acción respecto al Engagement Gallup (2017).

“Engaged: Employees are highly involved in and enthusiastic about their work and workplace. They are psychological “owners,” drive performance and innovation, and move the organization forward. Not engaged: Employees are psychologically unattached to their work and company. Because their engagement needs are not being fully met, they’re putting time — but not energy or passion — into their work. Actively disengaged: Employees aren’t just unhappy at work — they are resentful that their needs aren’t being met and are acting out their unhappiness. Every day, these workers potentially undermine what their engaged coworkers accomplish” (p.23).

Estas definiciones son muy importantes para entender el Engagement como una herramienta importante en la gestión de capital humano organizacional. El énfasis de dichos enunciados está puesto en el sujeto del trabajo y responden en un primer momento al aspecto psicológico y al modo en que el sujeto se desenvuelve en su entorno laboral. Es así, por ejemplo, que las definiciones hacen énfasis al estado de ánimo de los colaboradores, unos son entusiastas, los otros no están conectados psicológicamente con su trabajo, y los últimos no solo son infelices, sino que son activos en dañar el ambiente laboral. Es decir, como se mencionó párrafos arriba el trabajo lo realizan personas que tienen un contexto psicológico real y que su entorno laboral determina en muchos casos su compromiso personal.

Por otro lado, las definiciones de Gallup (2017) también ponen el énfasis en el workplace como una parte importante de aquellos empleados que se encuentran envueltos positivamente en su trabajo. Es decir, el contexto del Engagement implica aspectos como el

físico, el psicológico y también el social, todos estos factores influyen de manera positiva en los empleados y también en el desarrollo organizacional de las empresas.

El reporte de Gallup informa también de estrategias para la maximización del factor humano en las organizaciones y menciona tres relaciones fundamentales cómo : usar las herramientas de mejora del liderazgo es esencial para generar mejores condiciones laborales; en segundo término se tienen que identificar e incrementar las fuerzas de los empleados; por último, se tienen que entender y desarrollar la innovación, el talento emprendedor y promover nuevos recursos para el crecimiento de la organización. Estas estrategias de desarrollo son fundamentales para incrementar el nivel de Engagement de las empresas (Op cit. p. 30).

De esta manera se entiende que el contexto del Engagement se ubica en el amplio mundo del trabajo, y es una herramienta que surge a raíz de los cambios que han acaecido en el mundo laboral a lo largo de la historia, como un mejor entendimiento del sentido fundamental del desarrollo organizacional: la persona. El Engagement se vuelve así una herramienta de re-entendimiento del campo laboral, ya que pone al centro de la actividad directiva de una organización al factor humano, como la parte más importante para incrementar la productividad de una organización. Es así que el modo de hacer gestión y direccionar las organizaciones tendrá que buscar desarrollar la pasión y la felicidad de los colaboradores para que se desempeñen activamente en una organización.

### 3. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Estrategia de investigación: Estudio de caso.

El presente capítulo explica cómo se llevó a cabo el trabajo de investigación, abordando de qué manera se realizó la búsqueda de información, así como las técnicas de investigación y herramientas de evaluación implementadas para la obtención de resultados. También se hace una justificación de la estrategia de investigación que se utilizó para el estudio correspondiente.

La investigación que se realizó fue de orden cualitativo, es decir, basó su búsqueda de información con base a la investigación de los “modelos o patrones de procedimiento teórico y metodológico, en los cuales se han cristalizado usos específicos de investigadores y estudiosos de la investigación” Galeano (2012) (pág. 19).

La estrategia que siguió la investigación para alcanzar los objetivos arriba planteados fue el uso del estudio de caso el cual busca, de acuerdo a lo que plantea Pimienta y Orden (2017) (p. 62), “analizar casos específicos del fenómeno estudiado, con la finalidad de formular una descripción detallada del [...] fenómeno desde una perspectiva determinada”. Las dimensiones que tomó en cuenta la investigación como su fenómeno de estudio fueron el Engagement desde la perspectiva del desarrollo del personal y la Responsabilidad Social Empresarial desde la perspectiva específica del stakeholder, “*colaboradores de una compañía*”.

A través del análisis de diversos instrumentos que evaluaron el avance de la RSE y el engagement en Liberty Spring en su planta de Querétaro se obtuvo una perspectiva de cómo es que ambas dimensiones se interrelacionan en la compañía. A través de un estudio de campo con la aplicación de encuestas de RSE y un cuestionario de Engagement al personal se obtuvieron resultados que fueron contrastados con una entrevista y un cuestionario de autodiagnóstico que se aplicó al director de la planta.

Se escogió esta metodología de investigación porque permitió abordar las dimensiones de la RSE y el engagement de una manera más flexible debido a que la perspectiva en que se abordaron éstas es de orden filosófico personalista en su sentido ético, como es el caso de la Responsabilidad Social Empresarial, ya que con base al modelo de UNIAPAC el centro de la actuación social de una empresa es la persona vista desde su dignidad, desde su sentido ético y su perspectiva integral abarcando no sólo las dimensiones materiales, sino también espirituales y de orden trascendente. Por su parte, el engagement busca entender el comportamiento de las personas de una compañía en su relación de compromiso y lealtad a ella, abarcando así fenómenos del mismo orden que la RSE.

La base de la presente investigación fue cualitativa y bajo la estrategia de estudio de caso, de acuerdo a dos aspectos. El primero, según lo planteado por Martínez (2006) “que el estudio de caso enfatiza no sólo en la construcción de teorías, sino que también incorpora las teorías existentes, lo cual revela una mezcla de la inducción con la deducción (p. 191)”. Esto se logró a través de la aplicación de diversos instrumentos y sus respectivas mediciones para llegar a conclusiones, sin pretender la generalización de las mismas, observando los resultados para determinar si hubo progreso o no en las dimensiones de la investigación. En un segundo momento se hizo observación de un fenómeno, en este caso, la relación que hay entre la RSE y el engagement a través de la aplicación de herramientas de evaluación para hacer, un diagnóstico y propuesta de planes de acción y mejora.

Sin la necesidad de llegar a plantear una hipótesis como lo necesitan los métodos cuantitativos y aplicando metodologías ya probadas de encuestas estandarizadas, así como la documentación en campo con el director y el personal de planta al momento de aplicar las encuestas es que se pudo tener una respuesta a las preguntas y los objetivos que planteó el estudio.

A partir del análisis de textos y la hermenéutica que se hizo en las encuestas estandarizadas es que el presente estudio pudo elaborar una observación detallada de las dimensiones que se estudiaron y llegar así a conclusiones para contribuir a entender cómo se interrelacionaron el engagement y la RSE en la compañía que se estudió, además también se hizo una propuesta de mejoras a los instrumentos aplicados y se ofreció el planteamiento de un plan de acción para contribuir al avance de programas en las mismas.

Los instrumentos que se utilizaron en el presente caso fueron Encuestas y cuestionarios estandarizados. Aquí se nombran cada uno de ellos. 1. Autodiagnóstico de sostenibilidad y congruencia UNIAPAC. 2. Cuestionario: Diagnóstico de Desarrollo Integral de UNIAPAC. 3. Encuesta Gallup Q12. 4. Entrevista no estructurada.

En el siguiente apartado se hará una explicación de la perspectiva que inspiró el uso cualitativo de los instrumentos que utilizó el estudio. Posterior a ello se explicará de manera detallada las encuestas y cuestionarios estandarizados que aplicó el mismo, además se agrega la matriz de congruencia con la finalidad de mostrar de manera resumida toda la estrategia de investigación que siguió el presente estudio para estructurar y llegar a los resultados obtenidos. En esta matriz se muestran los problemas, objetivos, hipótesis, así como las dimensiones, la metodología y los instrumentos que dieron orden a la investigación y a la metodología usada. En las siguientes tablas se mostrará cada uno de los apartados.

La matriz de consistencia es una herramienta que resume los pasos que siguió la investigación desde la problemática, hasta los instrumentos con los que se abordó el caso en cuestión. De esta manera, en un vistazo general se puede observar cómo se desarrolló la metodología para abordar el problema de interrelación entre la RSE y el Engagement.

Aunque la matriz plantea una hipótesis, no fue la finalidad de la presente investigación llegar a una conclusión que implique la comprobación de la misma, esto debido a que su enfoque fue cualitativo y no cuantitativo, por lo que a partir de las observaciones que se realizaron en el caso específico de la compañía que se estudió, se pretendió en todo momento dar un vistazo general a la interrelación de las dos dimensiones que se estudiaron y dar una conclusión sin pretensión universal ya que se parte de un análisis inductivo que permite apertura al diálogo a partir de lo observado para sentar las bases de una observación aún más detallada.

**Tabla 1****Matriz de congruencia de la investigación.**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
1. Existen pocas propuestas metodológicas que relacionen el Engagement con la RSE. 2. Existe poca bibliografía que haga una interrelación de las dimensiones Engagement y RSE.	Explicar cómo se interrelaciona el engagement y la RSE en la empresa Liberty Spring.	Existe una relación del Engagement y la RSE en el uso de instrumentos de evaluación al personal de una organización.
1. El instrumento de medición de RSE de los colaboradores es muy extenso y poco práctico para su aplicación. 2. El instrumento de medición de RSE de los colaboradores ya incluye, de manera implícita o explícita la evaluación de engagement.	1.- Determinar el avance en la estructuración del programa de RSE en Liberty Spring. 2.- Determinar el nivel de avance del engagement en Liberty Spring. 3.- Describir la relación que existe entre el engagement y la RSE en Liberty Spring. 4.-Desarrollar una propuesta de mejora metodológica a partir del instrumento de RSE que incorpore los elementos del engagement.	1. La aplicación de programas de RSE con personal de una empresa contribuye a la mejora de su engagement. 2. La observación de instrumentos de medición permitirá elaborar una propuesta metodológica para aplicación posterior.
<b>DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Engagement - Desarrollo del personal	1. Aplicación de Encuesta GALLUP Q12. 2. Obtención de resultados. 3. Diagnóstico. 4. Observación comparativa con resultados de RSE	1. Encuesta Gallup Q12.
Responsabilidad Social Empresarial - Stake Holder colaboradores	1. Aplicación de Encuesta GALLUP Q12. 2. Obtención de resultados. 3. Diagnóstico. 4. Observación comparativa con resultados de RSE.	1. Autodiagnóstico de Autodiagnóstico de sostenibilidad y congruencia UNIAPAC. 2. Cuestionario: Diagnóstico de Desarrollo Integral de UNIAPAC.

**Fuente: propia.**

### **3.2 Instrumentos de análisis de la Responsabilidad Social Empresarial.**

Se implementaron instrumentos con base al modelo de Responsabilidad Social Empresarial desarrollado por la Unión Social de Empresarios de México denominado: Protocolo de Responsabilidad Social Empresarial centrado en la persona. Dicho protocolo es enunciado y explicado en el libro: “La rentabilidad de los valores” en el año 2008, verificar en: (UNIAPAC, 2008 p. 15). Cabe mencionar también que los cuestionarios implementados en la presente investigación fueron tomados del desarrollo metodológico del protocolo, el cual se encuentra en UNIAPAC. 2020.

En la página mencionada, y con el acceso a los permisos de la misma, se ejecutó parte del software que contiene la metodología que se implementó en la investigación. Dicho programa consta de ocho pasos de ejecución, que se mencionan a continuación.

1) Conocimiento y compromiso; 2) Diagnóstico; 3) Marco Normativo; 4) Planeación; 5) Implementación; 6) Monitoreo; 7) Evaluación y reconocimiento; 8) Reconocimiento.

De los ocho pasos a seguir del protocolo solo se tomaron en cuenta los elementos que ayudaron a evaluar la Responsabilidad Social en el desarrollo y crecimiento de los colaboradores de la empresa, de esta manera los instrumentos que se utilizaron son los siguientes: a) Autodiagnóstico de sostenibilidad y congruencia. b) Diagnóstico de Desarrollo Integral.

Los cuestionarios evaluaron el alcance de implementación de proyectos de RSE centrada en la persona, dentro de la organización. Estos instrumentos son principalmente cualitativos, ya que los objetos que plantea observar son mayormente de ese mismo orden: ética y transparencia - necesidades trascendentes; calidad de vida – necesidades humanas (factores psicológicos y anímicos); y generación y distribución de riqueza - necesidades materiales. En tal sentido, el resultado obtenido de las mediciones se tradujo en una verbalización que define maneras de actuar de las personas (stakeholders), y explica la ausencia o abundancia de acciones que incrementen el desarrollo ético, humano y material de las personas. Es decir, el instrumento cuantitativo fungió las veces de una entrevista o de un facilitador de la observación para catalogar y diagnosticar el fenómeno RSE y su relación con la dignidad de la persona en la empresa. En sí, ya hablar de dignidad es tratar de una cualidad humana, y el hecho de encasillarla a una medición es un buen acercamiento a su realidad objetiva, sin embargo, no puede ser reducida solamente a un número o promedio obtenido.

### **3.3. Autodiagnóstico de sostenibilidad y congruencia.**

El autodiagnóstico de acuerdo a UNIAPAC (2020) es una herramienta que consta de un:

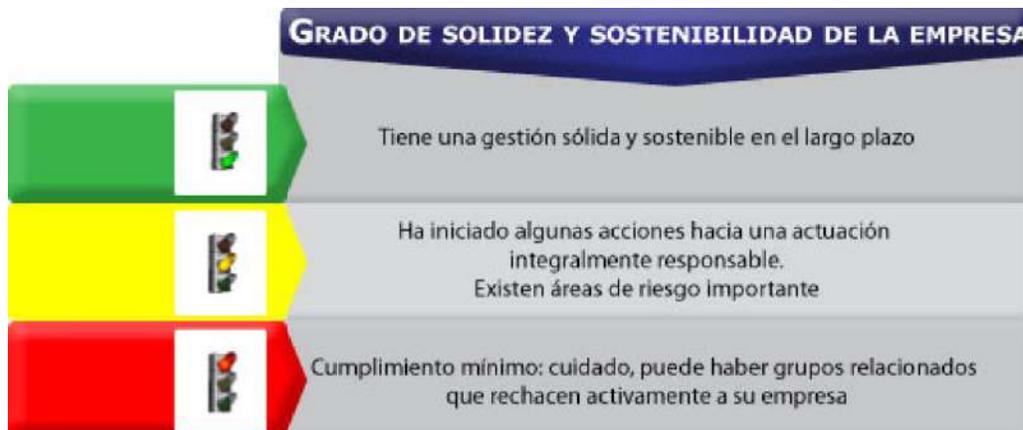
“Conjunto de reactivos que ayudarán a validar el nivel de satisfacción de los stakeholders en la empresa [...]. La herramienta está diseñada sobre la base de la “Matriz de RSE Centrada en la Persona” presentada en “La Rentabilidad de los Valores”. Es decir, se considera la inspiración en los seis grandes principios de esta visión humanista de la RSE (dignidad humana, solidaridad, subsidiariedad, bien común, destino universal de los bienes y participación), buscando satisfacer las tres necesidades básicas de todo ser humano (materiales, del ser y trascendentes) y tomando en cuenta los ocho stakeholders. Al final es posible graficar mediante el software correspondiente el Índice de Sostenibilidad y el Índice

de Congruencia, mismos que aportarán las bases para comenzar con un Plan de Trabajo”  
**(Página web: <http://www.protocolouniapac.org/> )**

Este cuestionario realizó una evaluación de las tres líneas estratégicas de la RSE centrada en la persona: Ética y transparencia, calidad de vida y distribución de la riqueza. Cada una de estas estrategias cuenta con 24 preguntas dando un total de 72 reactivos. Por cada una de estas 24 preguntas se generó una calificación y diagnóstico sobre: la gestión a largo plazo, actuación responsable y riesgos o cumplimiento mínimo. Es decir, mediante la realización de los cuestionarios el dirigente de empresa obtuvo un panorama general del cumplimiento de los grandes principios en la empresa en donde se desempeña. Para efectos de la investigación la evaluación tomó en cuenta el stakeholder: personas que integran la empresa, ya que se pretendió hacer un análisis y observación del engagement y el desarrollo de los colaboradores de la industria donde se realizó la presente investigación.

Los resultados son evaluados mediante una semaforización, que posibilitó, de manera gráfica, saber el estado de la compañía en cada uno de los aspectos evaluados. Los criterios de calificación se pueden entender de acuerdo a la figura 2.

**Figura 2, Criterios de Evaluación del Autodiagnóstico.**



**Fuente: UNIAPAC (2020).**

Como se pudo observar, los resultados que arroja el instrumento son claros y permiten que el director de la empresa sepa con claridad las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad con los distintos grupos con los que se relaciona.

De esta manera, el autodiagnóstico permite al dirigente de empresa tener una visión de espejo de cómo realiza su gestión en cuanto a la Responsabilidad Social Centrada en la persona.

La metodología de aplicación del cuestionario fue de la siguiente manera:

1) Se aplicó el diagnóstico al gerente de planta de producción donde se realizó la investigación. Aquí se utilizó directamente el software del protocolo, ya que el autodiagnóstico es de uso general y no restringido.

2) Los resultados que arrojó la encuesta sirvieron para tomar líneas de acción y mejoras en las áreas de oportunidad que se encontraron, además permitió saber si existe coincidencia de resultados entre la perspectiva individual del gerente de planta y la de los colaboradores de planta en cuanto a la RSE, permitiendo tener mayor validez del recurso.

3) Se hizo una propuesta de refuerzo en las fortalezas de acuerdo a los resultados arrojados.

### **3.3.1 Cuestionario: Diagnóstico de Desarrollo Integral.**

El presente cuestionario se aplicó de acuerdo al paso no. 4 del Protocolo de Responsabilidad Social, centrado en la persona humana. Dicho instrumento tiene la finalidad de que el dirigente pueda conocer las condiciones dadas en su empresa que favorecen o impiden el desarrollo integral de las personas. La herramienta fue diseñada para que las personas de la empresa puedan evaluar las condiciones más necesarias para el funcionamiento de la misma. Los reactivos se diseñaron de acuerdo a UNIAPAC (2020) “a partir de la clasificación de las necesidades materiales, humanas y trascendentales del ser humano y vimos conveniente abrir dos apartados dentro de las necesidades humanas para analizar con más detalle el desarrollo emocional y mental”

El cuestionario está clasificado en 6 áreas de desarrollo, a su vez cada una de ellas tiene diversas categorías de evaluación que permitieron tener un índice de desarrollo integral, que facilitó al dirigente de empresa tener una visión estratégica en los aspectos que evaluó el mismo. Aquí se presentan las clasificaciones generales y categorías que evaluó el instrumento en cuestión:

**I. La persona: esta área de desarrollo cuenta con 26 preguntas:** A) Respeto a la dignidad de la persona. B) Trabajo digno y dirigentes éticos. C) Búsqueda del desarrollo de la persona. D) Respeto a los derechos fundamentales de la persona.

**II) Desarrollo físico: esta área de desarrollo cuenta con 16 preguntas:** A) Salud e integridad física de la persona (condiciones de trabajo, generación). B) Distribución de la riqueza (salario justo de acuerdo a posibilidades reales de la empresa). C) Seguridad en el empleo (perspectiva de futuro).

**III) Desarrollo emocional: esta área de desarrollo cuenta con 13 preguntas:** A) La empresa como proyecto común. B) Autoestima, establecimiento de metas, evaluación del desempeño, reconocimiento y promoción. C) Relaciones: jefe colaborador, con otros, aprecio, afiliación, ser con otros.

**IV) Desarrollo mental: esta área de desarrollo cuenta con 11 preguntas:** A) Aprendizaje e innovación. B) Condiciones de crecimiento personal y profesional.

**V) Desarrollo espiritual: esta área de desarrollo cuenta con 15 preguntas:** A) Comunicación: diálogo, participación, expresión de sí mismo. B) Libertad y responsabilidad: crecer en responsabilidad y en el ejercicio de la libertad. C) Hacer la diferencia: condiciones que promuevan encontrar sentido y trascendencia en el trabajo.

**VI) Condiciones de vida familiar: esta área de desarrollo cuenta con 9 preguntas:** A) Vivienda y alimentación. B) Salud y educación. C) Recreación.

Cada una de las 90 preguntas del cuestionario se calificó acorde a la siguiente escala:

**Figura 3. Escala de evaluación de diagnóstico de desarrollo integral.**

1. Totalmente en desacuerdo.	2. Parcialmente en desacuerdo, la mayoría de las veces no.	3. Parcialmente de acuerdo, la mayoría de las veces si	4. Totalmente de acuerdo.
------------------------------	--	--	---------------------------

**Fuente: UNIAPAC, (2020).**

El número correspondiente a cada uno de los enunciados suma el valor que tiene asignado. De esta forma el valor máximo por pregunta es de cuatro y el inferior uno. Posterior a ello cada uno de los colaboradores contestó de manera individual el instrumento y se obtuvo un promedio general por cada una de las preguntas. A su vez, el puntaje obtenido se promedió

de acuerdo al máximo puntaje por cada una de las áreas de desarrollo descritas líneas arriba, obteniendo un resultado por cada una de ellas. Por último, se obtuvo un promedio general para obtener un resultado global del desarrollo integral de la persona en la empresa en cuestión. De esta manera la empresa Liberty Spring pudo obtener con claridad cuál es su avance en cuanto al desarrollo integral de las personas que laboran en su compañía. Los criterios para entender los resultados fueron obtenidos bajo los criterios descritos en la siguiente figura.

**Figura 4: Criterios de resultados de diagnóstico de desarrollo integral de la persona.**

<b>Excelente</b> 91 a 100 %	En la empresa no sólo se cumplen con las condiciones básicas que garantizan el desarrollo integral de las y los colaboradores, sino que sus prácticas van más allá.
<b>Condiciones Básicas</b> 76 a 90 %	Existen condiciones que garantizan el desarrollo integral de los colaboradores de la organización.
<b>Condiciones de peligro</b> 51 a 75 %	Hay cumplimiento de las condiciones mínimas, pero sin una implementación continua se pueden perder las mismas.
<b>Condiciones Críticas</b> 0 a 50 %	No hay condiciones que garanticen el desarrollo integral de los colaboradores en la empresa.

**Fuente: UNIAPAC (2020)**

La muestra para esta encuesta fue de 42 colaboradores de todas las áreas de la empresa en la que se desarrolló la presente investigación. El total de colaboradores de la planta es de 65 personas, por lo que se contó con suficiente representatividad para que tuviera validez. El proceso de levantamiento de encuesta se realizó durante 4 semanas, con el apoyo del personal de recursos humanos de la empresa. Este proceso se alargó ya que no se autorizó un paro de producción por lo que se espació el llenado del cuestionario a un plazo de 6 semanas. A su vez, durante la aplicación del instrumento se hizo saber que era muy largo y que algunos reactivos eran un tanto complejos de entender por parte de los colaboradores.

### **3.3.2 Encuesta de Engagement: Q12® GALLUP®.**

Este instrumento incorpora una escala cuantitativa y pretende de igual manera objetivar las cualidades que orientan a un colaborador a permanecer en una compañía mediante el *engagement*. El cuestionario Q12 busca obtener resultados en 4 aspectos

fundamentales: a) Necesidades básicas: Q.1 y Q.2; b) Necesidades individuales: Q. 3 a Q. 6; c) Necesidades para el trabajo en equipo: Q.7 a Q.10; d) Necesidades de desarrollo personal: Q.11 y Q.12. Y claramente cómo lo describe el “State of global work place” el objetivo del instrumento implementado por esta compañía en GALLUP (2017) dice lo siguiente:

*“Gallup measures employee engagement using a 12-element survey (Gallup’s Q12) rooted in employees’ performance management needs. When those needs are met, employees become emotionally and psychologically attached to their work and workplace. As a result, their individual performance soars, and they propel their team and organization to improved crucial outcomes such as higher levels of productivity, safety and quality” (p.40).*

De esta misma manera, se pretendió lograr un cambio en la gestión del desempeño de las personas, en cuanto a su base emocional, psicológica, coincidiendo con las necesidades humanas del instrumento previamente descrito. Esta gestión de necesidades atacó cualidades de las personas para lograr un performance en el compromiso organizacional de los empleados de una compañía.

La encuesta Q12 fue aplicada haciendo una adaptación técnica del instrumento a un formato virtual de Google Forms mostrado en el anexo 3. En dicho instrumento se trasladó el cuestionario y se asignó un valor a cada respuesta de acuerdo a la percepción de cada colaborador entrevistado. La escala de valores y respuesta fue la siguiente:

- a) Valor 1: Muy en desacuerdo.
- b) Valor 2: En desacuerdo.
- c) Valor 3: Ni en acuerdo, ni en desacuerdo.
- d) Valor 4: De acuerdo.
- e) Valor 5: Muy de acuerdo.

Una vez hecha la adaptación técnica del instrumento se aplicó la encuesta a los colaboradores de la empresa donde se realizó la investigación. Derivado de la misma se realizaron gráficos de manera individual por cada una de las preguntas del cuestionario, y después se categorizaron los resultados de acuerdo a los cuatro aspectos que evalúa el instrumento y que han sido mencionadas líneas arriba.

De estos aspectos se obtuvo un resultado del promedio que surgió de cada pregunta individual. Después se obtuvo una calificación general del engagement en la empresa en la

que se realizó la investigación tomando en cuenta el promedio arrojado de los cuatro aspectos evaluados.

La encuesta se aplicó a una muestra de 57 colaboradores de los 65 que componen la planta de manufactura donde se realizó la presente investigación. Revisar anexo 3 para consultar cuestionario.

### ***3.3.3 Entrevista y observación.***

Complementario a las encuestas que se aplicaron se realizó una entrevista al gerente de planta, así como visitas de campo y un diálogo con el encargado de recursos humanos de la planta donde se aplicó la investigación. Estas herramientas permitieron clarificar los resultados que se obtuvieron con los instrumentos, ya que se pudo comprobar si coincidían o no las percepciones que los colaboradores de planta tenían con la realidad de la gestión de las diversas áreas de la organización donde se aplicó la investigación.

La entrevista que se realizó fue del tipo no estructurada, y se documentó en la presente investigación en una breve reseña de las visitas realizadas con el gerente, con el coordinador de recursos humanos, en el levantamiento de las encuestas correspondientes y en el desarrollo de una visita de planta que incluyó el área de producción, así como de las áreas de mantenimiento e inventario de producción.

### ***3.3.4. Análisis hermenéutico y textual.***

Se realizó una propuesta de mejora al cuestionario de desarrollo integral a partir del uso de la hermenéutica y el análisis textual. Esta disciplina utilizada en la investigación de las ciencias sociales es utilizada para hacer observaciones sistemáticas y pretende garantizar la correcta interpretación de los textos. Básicamente es una herramienta cualitativa que permite “interpretar” tal como lo indica su raíz griega *hermeneuein*.

Dentro del círculo de pensadores que han desarrollado la hermenéutica la aportación que realizó Dilthey fue fundamental en esta disciplina. De acuerdo a lo que plantea Martínez (2002), el denominado “Círculo hermenéutico, que es un movimiento del pensamiento que va del todo a las partes y de las partes al todo, de modo que en cada movimiento aumente el nivel de comprensión: las partes reciben significado del todo y el todo adquiere sentido de las partes” (p. 6). Este movimiento dialéctico busca captar los diversos elementos en función

de su finalidad buscando obtener una ciencia de la realidad humana que sea objetiva y verificable y al mismo tiempo intersubjetiva.

Además de Dilthey otro autor que buscó sistematizar el método hermenéutico fue Gerard Radnitzky el cual propuso 7 reglas para el análisis hermenéutico: utilizar el procedimiento dialéctico, preguntar que hace bueno al objeto en la interpretación (en sentido de la Gestalt), mantener la autonomía del objeto, mantener la importancia de la tradición, buscar la empatía del autor del texto (acción), contrastar el significado de las partes con el significado global y por último buscar la innovación y la creatividad del texto, en donde toda comprensión debe ser mejor a la anterior.

Por otro lado, el análisis del discurso o textual es la parte práctica de la disciplina hermenéutica y en tal campo la semiótica aporta una metodología aún más detallada de esta. La parte fundamental, de acuerdo a lo que explica Martínez (2002) es “el análisis textual está en el siguiente hecho: el estudio no se refiere al texto en sí, a algo que esté dentro del texto, sino a algo que está fuera de él, en un plano distinto, es decir, a lo que el texto significa, a su sentido y significado” (p. 7).

Así, el análisis textual se realizará bajo los siguientes pasos: una fase de análisis, que establece las unidades básicas y relevantes y una categorización de cada unidad de análisis o de registro, estructurando el texto y sentando las bases de la interpretación. Por su parte los niveles de análisis se clasifican en tres fundamentales, el nivel sintáctico, enfocado al vocabulario y su sentido. El nivel semántico que pone el énfasis en los niveles categoriales. Por último, el nivel pragmático que es poner los ojos en el uso del lenguaje. De esta manera se objetiva el texto y se busca una correcta interpretación del mismo.

### **3.4 Empresa sujeto de estudio.**

La empresa en la que se realizó el estudio de caso fue Liberty Spring, la cual se dedica a la fabricación de resortes de toda índole para vehículos de la industria automotriz y de recreación. Acorde a lo que plantea su página web, esta empresa fue fundada en 1986 siendo un referente a nivel mundial ya que tiene presencia en 6 países con 5 plantas de producción y 2 oficinas de representación.

Esta compañía comenzó operaciones en Canadá y después se fue abriendo mercado para abrir su planta en 2006 en Suzhou, China. Posterior a ello se expandió a México abriendo su planta en Cd. Juárez en 2009, para después, en 2014 abrir su fábrica de producción en Querétaro, lugar donde se aplicó el estudio de caso de la presente investigación. La empresa en 2021 ha establecido una planta de producción en Rumanía y abierto oficinas de representación en Alemania con la finalidad de atender a sus clientes europeos.

La compañía Liberty Spring en su página web enuncia su filosofía con los siguientes enunciados de, misión, visión y valores.

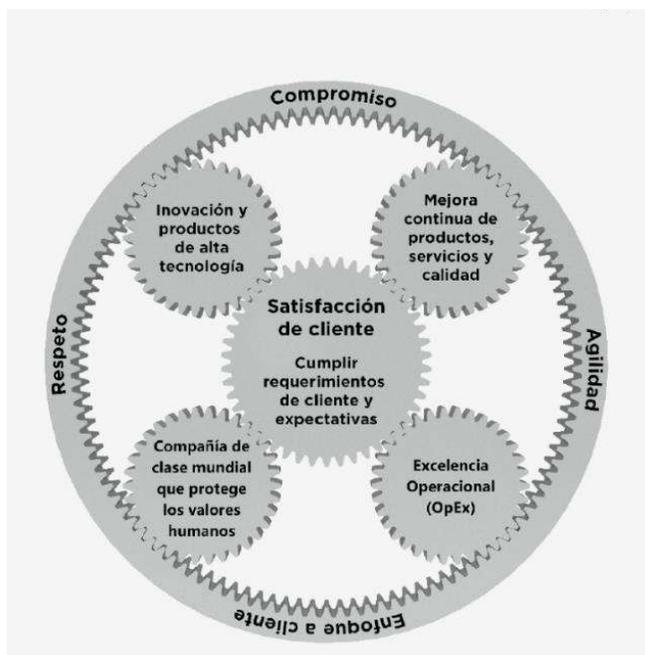
**Declaración de misión:** “Somos una empresa de clase mundial con una dimensión humana, en busca de la excelencia, que ofrece productos innovadores en el campo de los resortes de automóviles” **Liberty Spring (2021)**

**Declaración de visión:** “Nuestra visión es mejorar la experiencia automotriz con productos innovadores y altamente técnicos” Liberty Spring (2021)

**Valores:** Respeto, Agilidad, Compromiso y Atención al cliente. Liberty Spring (2021). Nuestras prioridades son Salud y Seguridad, Calidad, Productividad, Competencia y Trabajo en Equipo Liberty Spring (2021).

La política de calidad de la compañía en cuestión se resume de la siguiente manera en la siguiente figura tomada de la página web

**Figura 5: Política de Calidad de Liberty Spring.**



**Fuente: Liberty Spring (2021)**

## **4. RESULTADOS.**

### **4.1 – Resultados del Autodiagnóstico de sostenibilidad y congruencia**

En la figura seis se presentan los resultados que arrojó el autodiagnóstico por parte del gerente de la empresa en la que se realizó la investigación. Este diagnóstico muestra resultados globales de cada uno de los stakeholders en relación a cada una de las tres líneas estratégicas que evalúan y se categoriza como índice de sostenibilidad, el cual se mide en condiciones de riesgo, inestables y sólidas. Esto implica que de acuerdo a las preguntas que contestó el gerente se concluye si existe suficiencia o carencia de condiciones o actividades que sostengan la sostenibilidad o congruencia en cuanto al programa y modelo de RSE que propone la UNIAPAC.

El resultado general del autodiagnóstico muestra condiciones inestables en la relación de la empresa con los ocho stakeholders. Esto indica entonces que ya se realizan ciertas prácticas de RSE por parte de la compañía en su relación con los grupos de interés, sin embargo, al no existir un programa consistente se puede caer en condiciones que pongan en riesgo la sostenibilidad y congruencia de la compañía en este aspecto fundamental.

Ya en lo particular, la figura seis muestra los resultados de cada uno de los grupos interesados de acuerdo a las líneas estratégicas. Por ejemplo, en el sentido negativo, el índice indicó condiciones de riesgo en las relaciones de la compañía con la comunidad y sociedad, así como con las generaciones futuras, siendo sus resultados 13% y 35% de avance respectivamente. En tal sentido, el indicador es congruente con las percepciones del gerente, ya que ambos stakeholders se relacionan en cuanto que las generaciones futuras están representadas en la sociedad y comunidad actual. En todo caso, esto hace notar una gran área de oportunidad por parte de la compañía en su planta de Querétaro con la comunidad externa donde ésta ejerce su producción, donde tal vez tendría que retribuir, mediante acciones lo que ella recibe de la comunidad local donde ejerce su trabajo. En tal sentido, garantizar el desarrollo sustentable de la producción mediante la implementación de mejores prácticas es una oportunidad para generar un beneficio indirecto y retribuir a la comunidad y futuras generaciones. También la realización de prácticas ecológicas que eficiente el uso de energías y el manejo de residuos es otra forma de contribuir a este propósito. Además, otra manera de influir en la comunidad y en futuras generaciones en mediante la práctica directa de impacto

social por parte de la compañía con su entorno inmediato, la cual puede influir a mejorar de manera positiva estos indicadores.

Por su parte y de manera específica el mismo resultado que indica la figura 6, en cuanto a índices positivos, es muy específica en las dimensiones ética con los accionistas e inversionistas con 86.7%, así como con los distribuidores y consumidores en la dimensión de calidad de vida con un 90%, por su parte en cuanto a la generación y distribución de riqueza la relación con el gobierno marca un 100% en su resultado. Esto indica que las acciones que la compañía tiene con estos grupos de interés es positiva en cuanto al manejo de los recursos financieros con prácticas anti corrupción con sus accionistas e inversionistas. Por su parte, en cuanto a la calidad de vida que los productos generan con sus distribuidores, clientes y consumidores finales se tiene conciencia del beneficio que generan en sus clientes y consumidores todos los que fabrican en Liberty Spring. Por su parte, se sabe que la relación de distribución de riqueza, como lo es el pago debido de impuestos y el cumplimiento de normativas públicas es una práctica de alto cumplimiento por parte de la planta en Querétaro.

Sin embargo, el enfoque específico del estudio puso énfasis en el resultado del inciso b de la tabla seis, que es el del stakeholder personas que integran la empresa. En tal sentido el resultado que arrojó el índice de sostenibilidad para ese apartado fue de 54% marcando condiciones de inestabilidad en sus prácticas de RSE con este grupo en particular. Viendo a detalle el índice, acorde con las dimensiones ética y calidad de vida el índice es de 57 y 58 por ciento respectivamente, y en la dimensión de generación y distribución de riqueza aparece en condiciones de riesgo con un resultado de 40%. Esto indica que en la percepción del gerente de la planta de producción Liberty Spring en Querétaro las condiciones de los colaboradores, en cuanto a prácticas que garanticen la vivencia de la RSE, hay realización y cumplimiento mínimo, pero existe una gran área de oportunidad para brindar mejores condiciones de equilibrio ético y sobre todo de distribución y generación de riqueza, que por consiguiente impactarán en la calidad de vida de los colaboradores y sus familias. Este indicador es consecuente con el índice no. seis del cuestionario de desarrollo integral que tiene condiciones básicas en la calidad de vida de los colaboradores como lo indica la figura siete en las siguientes páginas. En tal sentido existe congruencia en los resultados que muestran ambos instrumentos validando la relación existente entre los mismos y la

factibilidad del modelo que parte desde la evaluación individual del dirigente de la compañía y la evaluación general de todos los colaboradores de la organización que se estudió.

A efectos de entre ver una relación de la dimensión de RSE con el engagement este instrumento de autodiagnóstico en particular evalúa aspectos muy novedosos que son implementados por el modelo centrado en la persona que propone UNIAPAC, en tal sentido los aspectos evaluados no tienen una correspondencia directa como lo mostró en su momento el cuestionario de desarrollo integral del cual se realizaron propuestas de mejoras.

**Figura 6. Resultados de Autodiagnóstico de sostenibilidad y congruencia.**



Fuente: UNIAPAC (2020)

#### **4.2 Resultados del Cuestionario de diagnóstico de desarrollo integral de la persona.**

Los resultados que arrojó la aplicación del cuestionario de diagnóstico de desarrollo integral de la persona se muestran en la Figura siete de manera general y de forma específica por cada reactivo en los anexos que se adjuntaron en la presente investigación. El resultado que se muestra en la figura, líneas abajo, muestra los promedios obtenidos por cada una de las áreas de desarrollo que plantea el instrumento, además muestra el resultado general que fue equivalente al nivel de desarrollo integral de la persona que obtuvo la empresa donde se desarrolló el presente caso.

El resultado general mostró que hay un avance del 76.8% en el desarrollo integral de los colaboradores en Liberty Spring Querétaro, por lo que se determinó que existen condiciones básicas que garantizan el crecimiento de los colaboradores. Esto implica que en la compañía los miembros de la organización se perciben con un trabajo digno y reconocen que la compañía donde laboran brinda ambientes que dignifican el trabajo que desempeñan, así también los líderes y jefes se relacionan de manera correcta con los colaboradores y les brindan el mínimo reconocimiento y comunicación para con ellos y sus funciones. Además, hay condiciones suficientes para llevar una vida que sostenga a sus familias. A pesar del resultado positivo, la empresa podría garantizar aún mejores condiciones que implican un cumplimiento mayor por encima de las condiciones básicas, garantizando y consolidando así el desarrollo de todos sus colaboradores.

La figura siete muestra concordancia en las condiciones básicas en al menos cinco de las seis áreas de desarrollo que evaluó el instrumento. En el caso específico del área de desarrollo físico se obtuvo un promedio general de avance del 73.5% por lo que hay condiciones de peligro que no garantizan el completo impulso por parte de la compañía en garantizar entornos seguros de trabajo. En este sentido el contexto más específico de esta área de desarrollo que se muestra en el anexo 6 del documento, mostró resultados bajos en cuanto a la promoción de hábitos para preservar la salud física como alimentación y ejercicio, así también, se hizo notar que algunas veces la jornada laboral va en detrimento de la vida familiar y social de las personas, por último un detalle más es que las personas hacen notar que no hay reglas que impulsen a mejorar el propio desempeño y así tener más remuneración.

**Figura 7. Resultados generales del diagnóstico de desarrollo integral.**

RESULTADOS GENERALES DEL DIAGNÓSTICO DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA LYBERTY SPRING QRO.				PROMEDIO GENERAL	RESULTADO GENERAL
1. La persona	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	% alcanzado	Resultados	76.86  <b>Condiciones básicas</b>
	80.93	104.00	77.82	Condiciones básicas	
2. Desarrollo Físico.	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	% alcanzado	Resultados	
	47.07	64	73.55	Condiciones de peligro	
3. Desarrollo emocional	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	% alcanzado	Resultados	
	43.19	56	77.13	Condiciones básicas	
4. Desarrollo Menta	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	% alcanzado	Resultados	
	33.50	44	76.14	Condiciones básicas	
5. Desarrollo Espiritual.	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	% alcanzado	Resultados	
	45.79	60	76.31	Condiciones básicas	
6. Condiciones de vida familiar	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	% alcanzado	Resultados	
	25.67	32	80.21	Condiciones básicas	

**Fuente propia.**

Acorde con el análisis hermenéutico que se realizó en los siguientes apartados de este capítulo, se hizo una comparativa en tres órdenes que permitió encontrar las coincidencias existentes en el cuestionario de Desarrollo Integral de la Persona respecto al cuestionario de engagement Q12, posterior a ello se hizo una propuesta de conjunción de las doce preguntas como se verá más adelante. Sin embargo, con base a estos resultados obtenidos se pudo hacer una comparativa simple de los resultados obtenidos de manera individual para observar si existen coincidencias o no entre ambos cuestionarios. De esta manera se pudo observar si hubo discrepancia o similitud entre lo que los colaboradores de la compañía contestaron en las encuestas y así observar si sus percepciones con respecto al engagement y la RSE son concurrentes unas entre otras. En la tabla que se muestra líneas abajo se hizo un resumen trasladando los resultados a porcentajes para hacer un análisis breve y más sencillo de cada una de las preguntas en las que hubo coincidencia. La totalidad de los resultados se muestran

en los anexos adjuntos al presente estudio, en los que a través de tablas se desglosaron cada una de las áreas de desarrollo con sus preguntas de manera individual.

En este caso la tabla dos muestras resultados muy cercanos entre la mayor parte de las preguntas en las que existe similitud. Las únicas donde existe un margen porcentual importante son la 3.2.3 del Cuestionario de Desarrollo Integral y la Q04 de engagement, donde los resultados obtenidos fueron del 72.5 % y 48% respectivamente. En este caso es evidente que exista una diferencia significativa, ya que, aunque haya una coincidencia semántica y pragmática en la formulación de la pregunta, en cuanto se busca el reconocimiento del esfuerzo de los colaboradores, la variable tiempo, hace una gran diferencia al momento de percibir el mismo por parte de aquellos.

La misma tabla muestra una similitud casi total en las preguntas 3.3.8 del cuestionario de desarrollo integral con un resultado del 65 %, mientras que la Q05 tuvo el 66%, en tal sentido se hace evidente a simple vista que los colaboradores entendieron prácticamente lo mismo al momento de contestar ambas encuestas. Por su parte otras preguntas con un margen menor al uno por ciento fueron la 4.2.6 con un 73.25% y la Q11 con el 74% en sus resultados. Estas coincidencias muestran desde una perspectiva la relación que existe entre las dos dimensiones que el presente estudio investigó. Los cuestionarios que se utilizaron en la presente investigación son coincidentes en los resultados aplicados cada uno de manera individual al mismo universo de personas que laboran en la organización.

Desde esta perspectiva se puede entender que haya una relación entre el Engagement y la RSE, al menos desde el punto de vista de este caso de estudio ya que se aplicaron instrumentos de evaluación de manera separada y se obtuvieron resultados de manera similar en los instrumentos destinados a cada uno de las dimensiones en lo particular. La coincidencia de los resultados que mostró la tabla fue de gran relevancia ya que validó aún más el trabajo realizado en el análisis hermenéutico y a la validez de la propuesta de mejora al cuestionario de Desarrollo Integral de la persona, en tal sentido se pudo hacer notar que a partir del análisis hermenéutico se encontró una vía efectiva de correlación de las dimensiones de este estudio.

**Tabla 2.****Comparativa de resultados de Cuestionario de Desarrollo Integral y Engagement.**

Tabla comparativa de resultados de Cuestionario de Desarrollo Integral y Engagement			
Pregunta del Cuestionario de Desarrollo Integral	Resultado obtenido	Pregunta del Q12	Resultado obtenido
3.3.1 Cuento con instrucciones claras y precisas sobre cómo hacer mi trabajo.	81.5 %	Q01 ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?	90 %
1.2.9 Las condiciones de trabajo (seguridad, higiene y ergonomía, etc.) atienden la dignidad de las personas y su cuidado.	71.5 %	Q02 ¿Cuento con los materiales y equipo que necesito para hacer bien mi trabajo?	74 %
1.2.1 El trabajo que realizamos nos permite poner en práctica nuestros conocimientos y desarrollar habilidades.	89.25 %	Q03 ¿En el trabajo, tengo la oportunidad todos los días de hacer lo que yo hago mejor?	82 %
3.2.3 La forma como se reconoce el esfuerzo y el logro de las personas nos estimula a seguir creciendo.	72.5 %	Q04 ¿En los últimos siete días, he recibido algún reconocimiento o felicitación por haber hecho bien mi trabajo?	48 %
3.3.8 Periódicamente los jefes se preocupan por conocer las necesidades de las personas a su cargo.	65 %	Q05 ¿Mi jefe o a alguien en el trabajo demuestra tener un genuino interés en mí como persona?	66 %
1.3.4 Los jefes se preocupan por el desarrollo de su personal.	73.25 %	Q06 ¿Hay alguien en el trabajo que impulsa mi desarrollo?	68 %
1.4.2 Dentro de la empresa se respeta el derecho de las personas a expresar sus ideas.	87.5 %	Q07 ¿En el trabajo, mis opiniones cuentan?	74 %
5.3.2 Vemos con mucha claridad cómo el trabajo que realizamos hace un bien en la sociedad y el mundo.	77.5 %	Q08 La misión/propósito de la Institución, ¿me hace sentir que mi trabajo es importante?	82 %
5.3.4 Las personas sienten como suya la empresa, su misión y se preocupan por la calidad de sus productos o servicios.	75 %	Q09 ¿Están comprometidos mis compañeros a realizar un trabajo de calidad?	76 %
3.3.6 Mis compañeros son personas con las que puedo convivir fuera de la empresa.	79.25 %	Q10 ¿Tengo “un mejor amigo” en el trabajo?	60 %
4.2.6 Los jefes nos impulsan a trabajar en objetivos para nuestro mejoramiento personal.	73.25 %	Q11 ¿En los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado acerca de mi progreso?	74 %
4.2.7 Tengo oportunidad y respaldo para capacitarme para desempeñar otros puestos.	70.75 %	Q12 ¿En este último año, He tenido oportunidades para aprender y crecer en el trabajo?	74 %

**Fuente propia.**

### 4.3 – Resultados de la encuesta Q12 GALLUP

De acuerdo a los datos obtenidos por el levantamiento de encuestas, se hizo un concentrado por promedio que permitió obtener los resultados por los cuatro aspectos a evaluar por el instrumento. Finalmente, se dio a conocer el balance general del Engagement en la empresa- De esta manera se obtuvo un panorama global del estatus del engagement en la empresa donde se realizó el estudio de caso.

La calificación general del engagement acorde a la figura 8 arrojó un resultado 3.7 de 5 o un 74 % en la compañía Liberty Spring. Por consiguiente, se observa que los colaboradores de la empresa cuentan con un compromiso suficiente para desarrollar su

trabajo, esto también muestra en general que existe responsabilidad e identificación de los miembros de la planta para con la organización empresarial en la que laboran. En cuanto a los aspectos particulares que evaluó la encuesta aplicada se observa lo siguiente conforme a la figura ocho.

El aspecto de necesidades básicas obtuvo una calificación de 4.1, este aspecto abarca las preguntas uno y dos del cuestionario e indican que hay una percepción positiva por parte de la compañía para la realización completa del trabajo de cada uno de los colaboradores. Por su cuenta, el aspecto de necesidades individuales cuenta con una calificación de 3.3 de 5 puntos máximos. Esto indica que hay condiciones suficientes para que el colaborador se encuentre en un ambiente agradable de trabajo, este aspecto evalúa principalmente la relación del empleado con los jefes y autoridades de la organización, poniendo énfasis en su desarrollo y reconocimiento.

Por otro lado, el aspecto de necesidades para el trabajo en equipo cuenta con una calificación de 3.7 de 5 puntos máximos, obteniendo el mismo resultado en el último aspecto que es el de necesidades para el desarrollo personal. En tal sentido el balance general que obtuvo la dimensión del engagement en el caso de estudio fue que hay condiciones suficientes para que los colaboradores de la compañía en la planta de Querétaro se sientan comprometidos y parte de la organización a la que pertenecen. Estos son los resultados que muestra la figura ocho. Los resultados particulares por pregunta se muestran en gráficos en los anexos adjuntos a la investigación.

**Figura 8. Resultados globales de Engagement.**

Encuesta general de Engagement en la empresa: Liberty Springs Qro.				
Pregunta	Resultado individual	Aspectos	Resultado por aspecto	Resultado general engagement
Q01 ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?	4.5	Necesidades básicas	4.1	3.7
Q02 ¿Cuento con los materiales y equipo que necesito para hacer bien mi trabajo?	3.7			
Q03 ¿En el trabajo, tengo la oportunidad todos los días de hacer lo que yo hago mejor?	4.1	Necesidades individuales	3.3	
Q04 ¿En los últimos siete días, he recibido algún reconocimiento o felicitación por haber hecho bien mi trabajo?	2.4			
Q05 ¿Mi jefe o a alguien en el trabajo demuestra tener un genuino interés en mí como persona?	3.3			
Q06 ¿Hay alguien en el trabajo que impulsa mi desarrollo?	3.4			
Q07 ¿En el trabajo, mis opiniones cuentan?	3.7	Necesidades para el trabajo en equipo	3.7	
Q08 La misión/propósito de la Institución, ¿me hace sentir que mi trabajo es importante?	4.1			
Q09 ¿Están comprometidos mis compañeros a realizar un trabajo de calidad?	3.8			
Q10 ¿Tengo “un mejor amigo” en el trabajo?	3.0			
Q11 ¿En los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado acerca de mi progreso?	3.7	Necesidades para el desarrollo personal	3.7	
Q12 ¿En este último año, He tenido oportunidades para aprender y crecer en el trabajo?	3.7			

**Fuente propia.**

La figura número nueve que se muestra líneas abajo muestra los resultados generales por cada instrumento que se aplicó. Posterior a ello y después de hacer la correspondiente ponderación a estos resultados se muestra la calificación general obtenida de los tres cuestionarios. En este sentido el dato que se obtuvo fue del 72.6 %. La ponderación mayor se asignó al cuestionario de desarrollo integral por ser el más amplio y el que fue la base fundamental de la propuesta del presente estudio de caso, en segundo lugar, el Q12 tuvo la ponderación del 40 y el autodiagnóstico del 10. En tal sentido y como se vislumbró en los resultados de la figura 7 del estudio se puede hablar de una calificación global ya que como se mostró los resultados son preponderantemente coincidentes en ambas dimensiones. Así el resultado que muestra la tabla podría plantearse como un primer avistamiento de una calificación global de engagement y RSE. Sin embargo, lo que la investigación pretendió en todo momento fue unir las dos variables en un solo instrumento, tal y como se mostrará más adelante en el análisis hermenéutico.

**Figura 9. Citada de: Fuente propia. Resultados globales de los instrumentos de evaluación.**

Resultados globales de los instrumentos de evaluación					
	Q12 Gallup	Cuestionario de Desarrollo Integral de la Persona	Autodiagnóstico de Congruencia	Calificación global de los instrumentos	72.6%
Resultado por instrumento	74%	76.80%	46%		
Ponderación asignada	40%	50%	10%		
Calificación	29.60%	38.40%	4.60%		

Fuente propia

#### 4.4. Entrevista semi estructurada y observación.

De acuerdo a los reportes de visitas y reuniones realizadas, las cuales se agregaron en los anexos 23 y 24 del presente estudio, se encontraron hallazgos considerables. En las visitas que se realizaron para la presentación del proyecto, así como para la observación de planta y levantamiento de encuestas se pudo observar que las condiciones de trabajo para los colaboradores de la planta son suficientes para el desarrollo de sus funciones y operaciones dentro de la producción. Sin embargo, aunque las condiciones son suficientes se nota que los espacios de trabajo pueden ser mejorados aún más con una correcta distribución de los materiales de producción, ya que se nota desorden y desacomodo en los lugares de trabajo. A su vez, la distribución de la planta de producción se ve un poco rebasada para la cantidad de máquinas y personal que labora en ella. En tal sentido se observa que hay coincidencia con los resultados obtenidos en las encuestas y lo que se pudo observar en la visita de campo que se realizó a la planta.

Por su cuenta, el Mexican Operation Manager, quien es el miembro con más jerarquía en la planta donde se realizó el estudio mostró siempre interés a la realización de la investigación y a la obtención de los resultados, haciendo notar que en la compañía se tienen el tipo de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y del correcto manejo del personal, pero que están finalmente separados de todo lo que tiene que ver con la operación de la compañía y que por consiguiente el asunto era más del área de Recursos Humanos que de algo integral de la compañía. Este mismo sentir fue corroborado por la Human Sources

manager y en pláticas breves con algunos de los ingenieros de producción. En tal sentido se mostró que no existe una conciencia de la integración de la RSE en la operación completa de la compañía o al menos de la planta donde se realizó el estudio de caso, la misma situación aplicó para lo relacionado con el engagement.

En una llamada telefónica con el Mexican Operation Manager se tuvo la oportunidad de profundizar aún más en los principios que rigen el modelo de RSE centrada en la persona de UNIAPAC. Todo ello después de que él hubiera contestado el autodiagnóstico de sostenibilidad. En ese sentido, el hecho de haber contestado el instrumento generó un interés genuino por su cuenta de entender con mayor profundidad lo que implica el manejo responsable de la compañía. En tal sentido fue positivo ver su cambio de perspectiva en la medida que se involucró en el llenado del cuestionario.

Por otro lado, en las visitas de levantamiento de encuesta se tuvo oportunidad de tratar de manera general con el personal de la compañía. En tal sentido se pudo observar que hay ambiente de compañerismo entre el personal y que los *team leaders* de las diversas áreas de trabajo tienen una relación buena con las personas que laboran en la compañía. También fue positivo que hubiera un retraso en la fecha de aplicación de cuestionarios por una campaña de salud implementada por el departamento de recursos humanos, lo cual significa que hay interés por el desarrollo físico y bienestar de las personas que laboran en la planta de Querétaro. A su vez, se observó que la compañía cuenta con políticas de calidad suficientes y aplicables a todos los procesos de producción y organizacionales. También, se cuenta con cuestiones como código de ética y lineamientos de comportamiento general entre el personal, los cuales sirven para estructurar el ambiente de trabajo entre las personas que laboran en la compañía.

#### **4.5 Propuesta de mejora a cuestionario de desarrollo integral de la persona.**

Mediante el análisis hermenéutico y específicamente, el análisis de textos se realizó una propuesta de mejora al cuestionario de desarrollo integral de la persona. El análisis se desarrolló en tres fases: análisis sintáctico, que verificó la concurrencia de los conceptos más utilizados en los instrumentos Q12 y en el cuestionario de Desarrollo Integral, de esta manera se encontraron las definiciones que dan sentido y coincidencia a las preguntas hechas en tales instrumentos. Posterior a ello se hizo el análisis semántico, que verificó unidades categoriales

encontrando las similitudes de ideas y conceptos en las que se encontraron mayores coincidencias. Por último, se desarrolló el análisis pragmático, mediante el cual se simplificó el instrumento, se hizo una propuesta de conjunción del cuestionario Q12 y del Cuestionario de Desarrollo Integral y se plasmó la propuesta de mejora del instrumento, simplificando significados, conceptos y usos del lenguaje para hacer una propuesta más moderada y que permita la futura implementación del cuestionario de desarrollo integral.

#### 4.5.1 Análisis sintáctico.

Mediante este análisis se buscó encontrar similitudes entre los dos cuestionarios. Esto se hizo mediante la búsqueda de las palabras más concurrentes en ambos instrumentos y buscando las definiciones más precisas para encontrar el correcto uso y el contexto en que se pretendió dar a los instrumentos por parte de sus creadores. De esta manera, encontrando significancias se pudo hacer un primer análisis de similitudes a fin de encontrar una posterior forma de simplificación o mejora.

Los resultados encontrados evidentemente fueron mucho mayores en el Cuestionario de Desarrollo Integral ya que *per se* es mucho más amplio que el Q12. En este sentido se encontraron seis palabras claves para el entendimiento de las preguntas que realiza dicho instrumento de evaluación del modelo de la RSE centrada en la persona de UNIAPAC. De las seis palabras claves solo una de ellas tiene una similitud en cantidad de veces de uso respecto al Q12, esta palabra clave es **trabajo**. En tal sentido se puede encontrar que hay una similitud conceptual entre los cuestionarios y por ello entre la RSE y el Engagement. Los resultados se resumen en la siguiente tabla.

**Tabla 3.**

#### Índice de uso de palabras clave.

Índice de uso de palabras clave			
NO.	Palabras	C.D.I.P	Q12
1	Dignidad Humana	5	0
2	Persona	48	2
3	Dirigente	5	
4	Empresa	33	0
5	Jefes	11	1
6	Trabajo	20	13

**Fuente: elaboración propia**

Como lo indica la tabla el entendimiento de los significados de estas palabras ayuda a colocar en el contexto correcto el texto que se estudió. Posterior a este primer acercamiento a los cuestionarios se procedió a encontrar el significado de cada palabra en el contexto propio en el que fue escrito. En el caso del Cuestionario de Desarrollo Integral de UNIAPAC, se entiende que esta asociación mundial de empresarios tiene sus bases ideológicas y conceptuales en la Doctrina Social Cristiana y en un libro fundamental que inspiró la creación del Protocolo de Responsabilidad Social Empresarial centrada en la persona, del cual se extrajo el cuestionario que busca ser mejorado. Cabe señalar que muchos de los significados fueron recogidos de documentos magisteriales de la Doctrina Social y de algunos estudios pontificios de comisiones episcopales de la Santa Sede en Roma, dichos documentos son de gran importancia para la UNIAPAC ya que marcan en muchos casos formas de actuar para el grupo de empresarios que representan. De esta manera es que se enunciarán los significados más relevantes para entender aún mejor el sentido de las preguntas que evalúa este instrumento. Con ello se pudo hacer una primera valoración de identificación conceptual con el engagement, siendo evidentemente no muy favorable, ya que el instrumento de UNIAPAC está construido en un contexto mucho más amplio que el Q12 el cual evalúa específicamente un fenómeno de la empresa. En tal sentido, la variedad conceptual es mucho más amplia en el primero que en el segundo. En las siguientes líneas se enunciaron los significados de las palabras claves en el contexto de la RSE centrada en la persona.

*1. De acuerdo al Pontificio Consejo Justicia y Paz (2012) definen la **dignidad Humana** como: "el valor por el cual cada persona, más allá de su edad, condición, o habilidades, es imagen de Dios y, por lo tanto, dotada de una dignidad o valor irreductible. Cada persona es un fin en sí mismo, nunca un instrumento valorado por su utilidad – es un quién, no un qué; un alguien, no un algo. Posee esta dignidad en razón únicamente de su ser humano. Nunca es un logro, ni un regalo de alguna autoridad humana; tampoco puede perderse, confiscarse o, simplemente, quitarse"(pag. 14).*

*2. De acuerdo en el compendio de DSI (2006) se define a la **persona** como: "Un ser inteligente y consciente, capaz de reflexionar sobre sí mismo y, por tanto, de tener conciencia de sí y de sus propios actos. Sin embargo, no son la inteligencia, la conciencia y la libertad las que definen a la persona, sino que es la persona quien está en la base de los actos de inteligencia, de conciencia y de libertad. Estos actos pueden faltar, sin que por ello el hombre deje de ser persona. (No. 131).*

*3. Para UNIAPAC (2008) se entiende que el **Dirigente**: "Es quien elige a las personas que trabajan con él, él es quien les otorga facultades y los hace desarrollarse en sus propias responsabilidades, él*

*es quien se ocupa de la comunicación y la capacitación [...] implementa el proceso para orientar la empresa a servir a las personas y al bien común". (pag. 52).*

**4** Para UNIAPAC (2012) la **Empresa** *"es una entidad constituida por personas que se organizan y aportan con sus recursos económicos, tecnológicos y del conocimiento, para la producción de algún bien o servicio que satisfaga necesidades de la sociedad, generando valor agregado y resultados económicos que permitan: la justa remuneración de las partes (los grupos de interés) y la sustentabilidad económica de la empresa en el tiempo, propiciando en este proceso: la realización como personas humanas de todos sus integrantes y el bien común. Especialmente, una empresa permite a estas personas y sus familias llevar una vida respetando su dignidad" (pag. 7)*

**5.** De acuerdo a UNIAPAC (2008) *"al jefe le corresponde aplicar el principio de subsidiariedad por el cual las [...] entidades mayores deben dejar actuar a las menores en lo que les compete, ayudarlas para que gradualmente mejoren la producción y para suplirlas sólo temporalmente si no pueden hacerlo porque enfrentan dificultades" (pág. 34).*

**6.** UNIAPAC (2008) define al **trabajo** como: *"parte de una actividad propia del hombre, destinada a producir bienes o servicios. Por medio del trabajo el hombre desarrolla sus capacidades, aplicando la inteligencia y la voluntad". (pág. 31)*

De acuerdo al análisis sintáctico se puede concluir que en la comparativa de los dos instrumentos hay una concordancia muy leve en los conceptos clave, esto de acuerdo a dos motivos principales. El primero es el tamaño del Cuestionario de Desarrollo Integral de la persona de UNIAPAC, ya que al estar compuesto de 90 reactivos tiene un nivel sintáctico desproporcionado respecto al Q12, por consiguiente, su nivel conceptual tuvo una mayor variedad de significancias respecto al otro. En tal sentido se tuvo que continuar con el análisis semántico y pragmático donde se obtuvieron una mayor cantidad de coincidencias y similitudes a fin de poder correlacionar ambos instrumentos.

#### **4.5.2 Análisis semántico.**

En el nivel análisis semántico de los instrumentos de evaluación de RSE y Engagement se siguió la división categorial que los cuestionarios presentan. De esta manera se parte de la categorización más general a la más particular y especializada. Nuevamente el Cuestionario de Desarrollo Integral marcó la pauta al ser un instrumento más amplio y se trató, por su parte, de encontrar las similitudes categoriales en los cuales pudiera acoplarse el instrumento de Gallup. Esto básicamente se resume en la siguiente tabla.

**Tabla 4.****Niveles categoriales del Cuestionario de Desarrollo Integral y del Q12 de Gallup.**

Niveles categoriales del Cuestionario de Desarrollo Integral y del Q12 de Gallup	
Cuestionario de Desarrollo Integral	Q12 de Gallup
1. La persona	Necesidades básicas / Necesidades individuales
2. Desarrollo físico	Necesidades básicas / Necesidades individuales / Necesidades para el trabajo en equipo
3. Desarrollo emocional	Sin coincidencias
4. Desarrollo mental	Necesidades de desarrollo personal
5. Desarrollo Espiritual	Necesidades para el trabajo en equipo
6. Condiciones de vida familiar	Sin coincidencias

**Fuente. elaboración propia**

La tabla arriba mostrada fue la síntesis de un análisis minucioso realizado a cada una de las preguntas del Cuestionario de Desarrollo Integral de la persona, haciendo una comparativa con los cuatro niveles categoriales del cuestionario Q12. Por tanto, de acuerdo con este nivel de análisis hay coincidencias en cuatro de las seis áreas de desarrollo que plantea el instrumento que evalúa la RSE. Cabe destacar que esta tabla resume el trabajo realizado en el nivel de análisis pragmático, el cual sirvió para hacer la síntesis final que sirvió como propuesta final de mejora al cuestionario. En ella y de acuerdo con el uso de lenguaje que se les dio a los cuestionarios se pudo colocar en estos niveles de categorización a los cuatro elementos que evalúa la Q12.

En un análisis más particular se pudo saber en específico en cuál de las subcategorías de las áreas de desarrollo el Q12 tuvo más influencia o integración en la evaluación de la RSE. Podría decirse que, a nivel categorial, de acuerdo con estos instrumentos hay una correlación entre la RSE y el Engagement. Para ello se muestra la siguiente tabla en la que se resumen las categorías en las que se hallaron coincidencias importantes de ambos instrumentos.

**Tabla 5.****Coincidencias del Q12 de GALLUP en las subcategorías del Cuestionario de Desarrollo Integral.**

<b>Categorías de Cuestionario de Desarrollo Integral</b>	<b>Categorías del Q12</b>
<b>1. La persona</b>	<b>Coincidencias de Q12 en subcategorías</b>
1.2 Trabajo digno y Dirigentes éticos.	Q03 - Necesidades individuales Q02 - Necesidades básicas
1.3 Búsqueda del desarrollo de la persona.	Q06 - Necesidades individuales
1.4 Respeto a los derechos fundamentales de la persona.	Q07 - Necesidades individuales
<b>2. Desarrollo Físico.</b>	Sin coincidencias
<b>3. Desarrollo emocional</b>	
3.2 Auto estima. Establecimiento de metas, Evaluación de desempeño, reconocimiento y promoción.	Q04 - Necesidades básicas
3.3 Relaciones. Jefe-colaborador, con otros, aprecio, afiliación. Ser con otros..	Q01 - Necesidades básicas Q10 - Necesidades para el trabajo en equipo Q05 - Necesidades individuales
<b>4. Desarrollo Mental.</b>	
4.2 Condiciones de crecimiento personal y profesional..	Q11 - Necesidades de desarrollo personal Q12
<b>5. Desarrollo Espiritual.</b>	
5.3 Hacer la diferencia. Condiciones que promuevan encontrar sentido y trascendencia del trabajo.	Q08 - Necesidades para el trabajo en equipo Q09
<b>6. Condiciones de vida familiar</b>	Sin coincidencias

**Fuente: elaboración propia**

De acuerdo con la tabla es notorio que existe una integración del Q12, si no de manera textual o semántica, si de manera categorial o conceptual. Esto se debe en un primer momento a que de manera ideal ambos instrumentos están evaluando personas en su contexto de colaboradores de una empresa, es decir en el trabajo, significancia en la que ambas categorías tienen un punto en común. Por consiguiente, al tener la misma meta existen una serie de coincidencias desde el orden de las ideas y como se verá posteriormente en el uso pragmático del lenguaje. Se puede concluir de esta manera que hay un acercamiento real, a través de estos instrumentos entre el engagement y la RSE, ya que, en el orden de las ideas, al menos en el caso del stakeholder personal de una empresa hay consideraciones demostrativas para la toma de acción. Es decir, ambos conceptos en la práctica buscan transformar el sentido en que la empresa tiene el trato para con los colaboradores de esta, en un caso como lo hace el modelo que plantea el Cuestionario de Desarrollo Integral, para dignificar el trabajo de las

personas, en el segundo caso para generar un mayor compromiso de los empleados a fin de tener una mayor productividad en la organización.

#### ***4.5.3 Análisis pragmático.***

El análisis pragmático, como el mismo nombre lo indica se enfocó al uso del lenguaje en el cuestionario que se mejoró. Para ello fue necesario entender en un primer momento el sentido de las preguntas que la Q12 tiene, ello con la finalidad de encontrar las coincidencias prácticas con las que se generó la propuesta de mejora. Posterior a ello se buscaron las preguntas del Cuestionario de Desarrollo Integral que tuvieran un parecido, de acuerdo al uso pragmático del lenguaje para plantear así una nueva pregunta que integrara ambos cuestionarios. Posterior a ello, se hizo el mismo ejercicio con las preguntas propias del cuestionario, a fin de encontrar en un primer momento significancias de acuerdo con lo descrito en el análisis semántico y posterior a ello encontrar unidades categoriales similares y de uso de lenguaje para resumir, eliminar o plantear nuevas preguntas. De esta manera se obtuvo la integración de las preguntas en un nuevo cuestionario más resumido y con mayor facilidad de aplicaciones futuras.

Una clave fundamental para integrar el Q12 en el Cuestionario de Desarrollo Integral fue un documento que define el uso que se le da a cada una de las preguntas que plantea este instrumento de GALLUP. Esto permitió encontrar similitudes en el uso de lenguaje para contrastar con los significados textuales del instrumento que evalúa la RSE. De esta manera se pudo definir la propuesta de integración de ambos instrumentos. En la siguiente tabla se resume el uso pragmático del cuestionario Q12 de GALLUP acorde al estudio realizado por Karter, Schmidt, y Killham (2003). En este estudio los autores, buscan ayudar a las empresas que aplican la evaluación de engagement a entender que en específico está evaluando cada pregunta del Q12, por ello cobró gran relevancia el mismo a fin de encontrar similitudes entre los dos cuestionarios.

**Tabla 6.**  
**Uso pragmático del Q12.**

<b>Tabla de uso pragmático del Q12.</b>	
<b>Q01</b>	Expectativas: Definir y aclarar los resultados que se van a lograr es la forma más básica de las necesidades de los empleados, así como una responsabilidad fundamental de los gerentes. El trabajo por resultados varía acorde a cada unidad de negocio.
<b>Q02</b>	Materiales y equipamiento. Es importante que las personas tengan lo necesario para maximizar y hacer más eficiente su trabajo. De esta manera se demuestra a los empleados que su trabajo se valora y que la empresa los apoya en la función que realizan. Mantener una percepción de que los materiales conectan con los resultados.
<b>Q03</b>	Oportunidad de hacer lo que mejor hago. Ayudar a las personas a asumir roles en lo que sus habilidades y talentos sean utilizados al máximo potencial. Ese es el trabajo continuo de los grandes gerentes, posicionar a las personas de manera eficiente en sus roles.
<b>Q04</b>	Reconocimiento por el buen trabajo. Los gerentes cuando pregunten a sus empleados si sufren mucho reconocimiento, rara vez recibirán una respuesta afirmativa. El desafío es comprender como cada persona prefiere ser reconocida.
<b>Q05</b>	En el trabajo alguien se preocupa por mí. Para cada persona el saberse querido puede significar algo muy particular. Los mejores gerentes responden a las necesidades específicas y únicas de su personal.
<b>Q06</b>	Fomenta mi desarrollo. La manera en que se capacita y entrena a los empleados influye en la manera en que perciben su futuro. Los gerentes deben ayudar al empleado a mejorar como individuo, dándole oportunidades acorde a sus talentos y fortalezas, así la empresa y el trabajador se benefician.
<b>Q07</b>	Las opiniones cuentan. Pedir la opinión del empleado y considerarla en la toma de decisiones, muchas veces conduce a tener mejores decisiones. Esto se debe que los empleados suelen estar más cerca que el gerente de las personas y variables que afectan al negocio. El empleado se siente parte de la empresa al ser tomado en cuenta.
<b>Q08</b>	Misión/Propósito. Los grandes gerentes a menudo ayudan a ver no solo el propósito de su trabajo, sino como cada persona influye en el de la organización y sus resultados. Es necesario recordar a los empleados el impacto general de lo que hacen cada día.
<b>Q09</b>	Empleados comprometidos con la calidad. Los gerentes influyen en la medida en que los empleados se respetan entre sí, mediante una correcta selección y proporcionando objetivos y métricas comunes en torno a la calidad y la oportunidad de interacción de los mismos.
<b>Q10</b>	Mejor amigo. Los gerentes crean oportunidades para que las personas en el trabajo se conozcan entre sí y valoran la importancia de las relaciones estrechas y de confianza en el mismo. Los buenos gerentes liberan a las personas para que se conozcan entre ellas, lo cual es una necesidad humana básica, la cual mejora resultados.
<b>Q11</b>	Progreso. Dar a conocer un tiempo estructurado de progreso, logros, metas de los empleados es importante para los empleados como para los gerentes. Implica ello reuniones regulares con las personas tanto para aprender como para orientar, esto ayuda a la toma de decisiones.
<b>Q12</b>	Aprender y crecer. Además de la necesidad de reconocimiento por el trabajo, la mayoría de los empleados tiene necesidad de saber que están mejorando y tienen oportunidad de mejorarse a sí mismo. La capacitación que beneficia al individuo y a la organización es una clave de responsabilidad gerencial.

**Fuente: (Karter, J, Schmidt, F & Killham, (2003 E. p. 7 – 9)**

Con base al análisis del estudio se procedió a hacer el análisis pregunta a pregunta para encontrar las que tuvieran mayor similitud y así poder hacer una propuesta de integración y reformulación del Q12 y del Cuestionario de Desarrollo Integral prácticamente

los 12 elementos fueron insertados y reformulados. En la tabla que se muestra líneas abajo se tomó en consideración el orden de preguntas del Q12 poniendo en la columna contigua la pregunta que le corresponde en el Cuestionario para que, en la última columna se muestre la propuesta de reformulación.

**Tabla 7**

**Propuesta de formulación e integración Q12 y Cuestionario de Desarrollo Integral.**

<b>PROPUESTA DE REFORMULACIÓN E INTEGRACIÓN Q12 Y CUESTIONARIO DE DESARROLLO INTEGRAL</b>		
<b>Pregunta del Q12</b>	<b>Pregunta del Cuestionario de Desarrollo Integral</b>	<b>Propuesta de reformulación.</b>
Q01 ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?	3.3.1 Cuento con instrucciones claras y precisas sobre cómo hacer mi trabajo.	Se lo que se espera en el trabajo a través de instrucciones precisas y claras.
Q02 ¿Cuento con los materiales y equipo que necesito para hacer bien mi trabajo?	1.2.9 Las condiciones de trabajo (seguridad, higiene y ergonomía, etc.) atienden la dignidad de las personas y su cuidado.	Las condiciones de trabajo, los materiales y el equipo con los que cuento son dignos, seguros y me permiten hacer bien mi trabajo.
Q03 ¿En el trabajo, tengo la oportunidad todos los días de hacer lo que yo hago mejor?	1.2.1 El trabajo que realizamos nos permite poner en práctica nuestros conocimientos y desarrollar habilidades.	El trabajo que realizo me permite poner en práctica mis conocimientos, desarrollar mis habilidades y dar lo mejor de mí
Q04 ¿En los últimos siete días, he recibido algún reconocimiento o felicitación por haber hecho bien mi trabajo?	3.2.3 La forma como se reconoce el esfuerzo y el logro de las personas nos estimula a seguir creciendo.	Se reconoce mi trabajo y esfuerzo en mi trabajo de manera constante. Se estimulan mi crecimiento y el cumplimiento de logros.
Q05 ¿Mi jefe o a alguien en el trabajo demuestra tener un genuino interés en mí como persona?	3.3.8 Periódicamente los jefes se preocupan por conocer las necesidades de las personas a su cargo.	Hay un interés genuino por parte de los jefes hacía mi persona y la de mis compañeros, así como de las necesidades que tenemos.
Q06 ¿Hay alguien en el trabajo que impulsa mi desarrollo?	1.3.4 Los jefes se preocupan por el desarrollo de su personal.	En la empresa mis jefes se preocupan e impulsan mi desarrollo.
Q07 ¿En el trabajo, mis opiniones cuentan?	1.4.2 Dentro de la empresa se respeta el derecho de las personas a expresar sus ideas.	En la empresa puedo expresar mis ideas y brindar mi opinión, sabiendo que son tomadas en cuenta
Q08 La misión/propósito de la Institución, ¿me hace sentir que mi trabajo es importante?	5.3.2 Vemos con mucha claridad cómo el trabajo que realizamos hace un bien en la sociedad y el mundo.	El trabajo que realizamos en la empresa tiene un claro propósito que me permita hacer un bien a la sociedad y el mundo.
Q09 ¿Están comprometidos mis compañeros a realizar un trabajo de calidad?	5.3.4 Las personas sienten como suya la empresa, su misión y se preocupan por la calidad de sus productos o servicios.	Las personas que trabajamos en la empresa nos sentimos parte de ella y realizamos nuestro trabajo y buscamos la

		calidad en los productos o servicios que hacemos.
Q10 ¿Tengo “un mejor amigo” en el trabajo?	3.3.6 Mis compañeros son personas con las que puedo convivir fuera de la empresa.	Existe un ambiente que posibilite la creación de amistades en el trabajo.
Q11 ¿En los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado acerca de mi progreso?	4.2.6 Los jefes nos impulsan a trabajar en objetivos para nuestro mejoramiento personal.	Los jefes me impulsan a mejorar personalmente y hablan de mi progreso de manera periódica.
Q12 ¿En este último año, He tenido oportunidades para aprender y crecer en el trabajo?	4.2.7 Tengo oportunidad y respaldo para capacitarme para desempeñar otros puestos.	En el último año he tenido oportunidad y respaldo para capacitarme y desempeñar otros puestos.

**Fuente: elaboración Propia**

Finalmente, como parte del análisis pragmático se hizo una síntesis del Cuestionario de Desarrollo Integral buscando reformular algunas preguntas con base a las tres formas de análisis hermenéutico. Así, se obtuvo una propuesta final de mejora al instrumento de evaluación de RSE centrada en la persona. El cual se muestra en el Anexo 4: Propuesta de mejora al Cuestionario de Desarrollo Integral, fuente: propia.

## 4.6. Diagnóstico

### 4.6.1 Autodiagnóstico de sostenibilidad y congruencia.

De acuerdo con la evaluación del gerente de planta de manera general se cumplen con las condiciones mínimas para el desarrollo de las personas, sin caer en una situación de riesgo, pero con muchas áreas de oportunidad y mejora para el desarrollo con los distintos actores que intervienen en la empresa. La línea estratégica de generación y distribución de la riqueza se encuentra en condiciones de riesgo. En cuanto al tema de estudio que son los colaboradores internos de planta se observa que hay condiciones mínimas para su desarrollo de las personas. Sin embargo, en cuanto a la generación y distribución de la riqueza se observa en la autoevaluación que hay condiciones de riesgo. Esto se puede deber a lo siguiente:

1. No existe o no se aplican correctamente políticas de remuneraciones claras y transparentes.
2. No existe o no se aplica correctamente un sistema de beneficios al personal más allá de lo que la ley exige. Tal vez exista inequidad y/o discriminación en la aplicación de tales beneficios.

3. La empresa no cuenta con acciones para la conciliación de vida familiar con el empleo.

#### **4.6.2 – Diagnóstico de cuestionario de desarrollo integral.**

El resultado general del diagnóstico muestra que existen condiciones básicas para el desarrollo integral de la persona en la empresa en la que se aplicó el instrumento. Es decir, la organización aporta las condiciones mínimas para el desarrollo de sus colaboradores en todas las dimensiones de su integridad. Sin embargo, existe una posibilidad muy amplia de mejora para lograr un mejor perfeccionamiento del personal y en caso de no haber mejora se puede caer en condiciones de riesgo. De acuerdo con los 6 aspectos que evalúa el diagnóstico se hacen las siguientes observaciones:

**Desarrollo de la persona:** Existe una percepción negativa por parte de los colaboradores respecto a la preocupación por su bienestar. Los colaboradores cuentan con suficientes condiciones de trabajo (seguridad, higiene, ergonomía, etc.), sin embargo, éstas pueden ser mejoradas o perfeccionadas. La exigencia de un mejor comportamiento ético a los colaboradores algunas veces no va acompañada del ejemplo moral por parte de éstos. La preocupación por el desarrollo personal de los colaboradores puede mejorar por parte de los dirigentes. Se percibe cierto trato preferencial a los trabajadores por parte de los dirigentes. No existen, no son claras o no se conocen políticas para contratación de personas con capacidades diferentes.

**Desarrollo físico:** Este aspecto se evaluó en condiciones de peligro, por lo que se entiende que no se cumplen las condiciones básicas para el desarrollo, sin embargo, si no se mejora puede haber riesgo de peligro o incumplimiento. Existen condiciones de seguridad en máquinas y equipamiento de seguridad, sin embargo, no se promueve una cultura para desarrollar hábitos de salud y bienestar en el personal. Se percibe una injusta distribución de beneficios y poca transparencia en el reparto de estos. Coincide con las condiciones de riesgo evaluadas en cuanto a distribución de riqueza. Existe una cierta percepción de deterioro de la vida familiar por los excesos en el desarrollo de la jornada laboral no existen o no se dan a conocer reglas claras para la mejora del desempeño y remuneración de los colaboradores.

**Desarrollo emocional:** Se muestran condiciones básicas para el desarrollo emocional de los colaboradores. Existe una percepción positiva y general de identificación de los

colaboradores con la empresa en sus objetivos, misión y desarrollo. Existe una percepción generalizada de sentido de equipo y desarrollo de metas comunes. Se puede mejorar el reconocimiento (o el modo) a los colaboradores por parte de los dirigentes.

**Desarrollo mental:** Existen condiciones básicas para el desarrollo mental de los colaboradores. Se percibe que el trabajo que realizan los colaboradores puede llegar a ser a veces enajenante. Se percibe por parte de los colaboradores poco apoyo a la preparación escolar y curricular. No se percibe por parte de los colaboradores un apoyo real para el desarrollo personal y el de sus familias. Los dirigentes pueden impulsar el mejoramiento personal de sus colaboradores.

**Desarrollo espiritual:** Este apartado cumple con las condiciones básicas para el desarrollo de los colaboradores. Existe un buen reconocimiento e identificación, así como participación por parte de los colaboradores en las políticas del Sistema de Gestión de Calidad. Existe un campo de mejora en la respuesta a las propuestas de desarrollo que presentan los colaboradores. Los dirigentes pueden mejorar la aplicación del conocimiento que los colaboradores tienen. Así también pueden mostrar una verdadera y genuina preocupación por el desarrollo de los mismos. Los colaboradores reconocen saber el impacto social de su trabajo. Sin embargo, perciben una disociación con el salario y prestaciones que se obtienen.

**Condiciones de vida familiar:** La empresa cuenta condiciones básicas para el desarrollo familiar de los colaboradores. Los colaboradores cuentan con una vivienda digna y beneficios suficientes para el desarrollo de sus familias. La seguridad social y de salud están cubiertas tanto para los colaboradores como para sus familias. Los colaboradores hacen notar que a veces no se respetan los días de descanso.

#### ***4.6.3 – Encuesta engagement Gallup Q12.***

**Necesidades básicas que abarcan las preguntas Q01 - Q03.** Los colaboradores de la empresa en general conocen y saben sus funciones, así como el papel que desempeñan en la compañía. Sólo un 13 % de los encuestados no ubica su situación en ella. El 63 % de los colaboradores dice contar con los materiales suficientes para el desempeño de su función. Un 25 % podría mejorar su situación y un 14 % de los colaboradores no está conforme con ellos.

**Necesidades individuales. Q03 – Q04.** La gran mayoría de los colaboradores, 79 % dice estar de acuerdo o muy de acuerdo en que identifica sus tareas y se siente bien realizándose, mientras un 20 % no está de acuerdo o nada de acuerdo en el hecho de identificar sus tareas y sintiéndose bien en su desempeño. El 58 % de los colaboradores opinan que no se les reconoce su trabajo de manera semanal por parte de los dirigentes. Un 28% de los colaboradores dice estar de acuerdo o muy de acuerdo en que su jefe inmediato tiene un interés genuino por ellos. El 12 % de los empleados hace ver que no está de acuerdo en que sus jefes tengan un interés por ellos. El 33 % afirma que no está ni en acuerdo ni en desacuerdo. El 49 % de los colaboradores dice estar de acuerdo o muy de acuerdo en tener un impulso para su desarrollo laboral en la empresa.

**Necesidades para el trabajo en equipo. Q07 – Q10.** Las opiniones de los colaboradores son tomadas en cuenta, un 65 % está de acuerdo o muy de acuerdo en ello. Un 16 % dice no estar de acuerdo o nada de acuerdo en que su opinión es tomada en cuenta por parte de los dirigentes. Un 77 % de los colaboradores dice estar de acuerdo en identificarse con la misión y el propósito de la empresa y su importancia de pertenecer a ella. Sólo un 7 % de los empleados no se identifica con ellas. El 67 % de los colaboradores dice estar de acuerdo o muy de acuerdo en que sus compañeros de trabajo desempeñan bien sus funciones y tareas. Un 17 % de ellos no lo sabe y 16 % de los colaboradores afirma que hay quienes no hacen bien su trabajo en la compañía. El 39 % de los colaboradores dice estar de acuerdo o muy de acuerdo en que tiene un mejor amigo en la compañía. Una cuarta parte no muestra interés al respecto y un 35 % afirma no estar de acuerdo o nada de acuerdo en ello.

**Necesidades para el desarrollo personal Q11 - Q12.** El 66 % de los colaboradores está de acuerdo o muy de acuerdo en que alguien de la compañía ha hablado con ellos al respecto de su progreso o desarrollo en la empresa. Por otra parte, un 23 % de los colaboradores no está de acuerdo en ello. El 65 % de los colaboradores está de acuerdo o muy de acuerdo en que ha aprendido algo en su trabajo en los últimos 6 meses. Mientras, el 23 % afirma no estar de acuerdo o muy en desacuerdo al respecto de ello.

#### **4.7 – Propuesta de acción**

1. Se sugiere tomar las siguientes acciones para la mejora del desarrollo del personal de la organización en cuestión.

2. Implementar un taller de capacitación y desarrollo en “5 S” para mejora del espacio de trabajo.
3. Implementación de talleres de salud física, nutricional y mental.
4. Implementación de torneos o actividades deportivas (torneos familiares).
5. Implementación de “Team Building” semanal por sectores de trabajo con el objeto de:
  - a. Reconocimiento al trabajo bien hecho.
  - b. Sugerencia de mejora constructiva con equipos de trabajo.
  - c. Interés genuino de mandos medios y superiores a los colaboradores de línea.
6. Incentivar la mejora continua de procesos por parte de los colaboradores mediante:
  - a. Modelo de gestión de conocimiento para procesos.
  - b. Brain stormings por sector de trabajo.
  - c. Incentivación personal a quien sugiera procesos de mejora.

## CONCLUSIONES.

Como primera parte de las conclusiones se tiene que decir que a través de las investigaciones propias y relacionadas se encontraron nuevas perspectivas de lo que puede ser la RSE. De esta forma, artículos como los que se presentaron a cargo de Michael Porter muestran que la perspectiva de la Responsabilidad Social puede ser superada por el término share value y la economía compartida, en tal sentido las empresas deberán superar las cuestiones éticas para hacer planteamientos profundos donde se amplíe el sentido del impacto social que estas tienen, pensando en modelos altamente redituables, pero de impacto social integral y real. En cuanto a las investigaciones que relacionan ambos conceptos, se encontró de manera significativa que cuando la RSE enfoca sus programas a mejorar las condiciones del personal interno de sus compañías el engagement tiende a tener una mejoría en los mismos. De esta manera también se encontró cierta justificación práctica para desarrollar el objetivo de estudio de la presente investigación con la implementación de instrumentos que evalúan ambas partes, haciendo un diagnóstico de avance en programas para ambas cuestiones.

En cuanto a la metodología y de acuerdo a los objetivos propios de la investigación se determinó que su perspectiva fuera de orden cualitativo, y en específico usando el estudio de caso para poder dar cumplimiento a los mismos. Desde la perspectiva cualitativa se pudo hacer una aproximación más flexible a los fenómenos estudiados y sin una pretensión universalista se pudo llegar a conclusiones desde la observación y el análisis de las dimensiones de estudio. Por ello es que fue importante adoptar esta forma de investigación para llegar a resultados plausibles que pudieran describir los dos conceptos clave.

De esta manera, se utilizaron diversos instrumentos de orden cuantitativo para describir la relación existente entre la RSE y el Engagement. En concreto se utilizaron dos instrumentos del modelo de RSE centrada en la persona, uno que hace una valuación general del avance de la responsabilidad social en una compañía desde la perspectiva del dirigente, en este caso gerente de la planta en cuestión. Otro instrumento que evalúa el avance de la RSE en los colaboradores de la compañía desde la perspectiva de su desarrollo integral y por último el Q12 que mide el compromiso laboral de los colaboradores. Por su cuenta, se realizaron entrevistas no estructuradas y observación de campo en un recorrido en planta y

en las visitas realizadas al lugar para el levantamiento de encuestas y cuestionarios, así se pudo tener una perspectiva general que pudo servir de comparativa en campo con los resultados esperados en la investigación.

En cuanto a la metodología que se siguió, una parte sustancial fue el uso del análisis hermenéutico y de textos, herramienta utilizada por las ciencias sociales para el análisis filosófico. A través de sus perspectivas se aplicó dicha metodología al cuestionario de desarrollo integral y al Q12 para describir la relación existente entre ambos y poder plantear así una nueva propuesta de mejora a tal instrumento. El análisis hermenéutico también sirvió para determinar una relación entre la RSE y el Engagement ya que en la práctica se logró la conjunción de ambos instrumentos, encontrando puntos de unión desde la significancia, el uso conceptual y pragmático. De esta forma no solo se enriqueció la perspectiva de la investigación si no que se aplicaron herramientas de las ciencias sociales a la metodología organizacional y de la alta dirección permitiendo hacer una propuesta de, mejora eficiente a un instrumento que pueda ser utilizado para medir avance de la RSE en futuras aplicaciones.

En tal sentido la investigación presente, mediante el análisis descrito líneas logró relacionar la Responsabilidad Social y el Engagement, todo ello con la finalidad de poder hacer una aplicación práctica de diversos instrumentos en futuros estudios realizados a compañías que busquen mejorar las condiciones de los colaboradores de una organización desde los elementos de esta investigación. Los resultados que se obtuvieron fueron resultado de la observación y el análisis sistemático y se pudo llegar a visualizar que existe una relación, si no de facto de ambos conceptos, si en la práctica y en ciertos objetivos comunes, por lo que también se logró hacer la descripción general de cómo funcionan ambas concepciones a la hora de dirigir una compañía por parte de aquellos busquen implementar programas de RSE y engagement.

A manera de cierre de análisis final de la investigación se puede concluir que la misma cumplió con el objetivo general ya que a través de su procedimiento se pudo explicar desde la hermenéutica y los instrumentos aplicados que sí hay correspondencia y relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y el Engagement. Tan es así que se pudo cumplir con el objetivo específico de hacer una mejora al cuestionario de Desarrollo Integral incluyendo los doce cuestionamientos de la herramienta creada por GALLUP. En tal sentido es

entendible que, al menos en el plano del personal la Responsabilidad social tienen una interrelación con el engagement. Ambos conceptos en este caso específico tienen puntos en común. Por otro lado, el hecho de haber sacado un resultado global de los tres instrumentos fue un esfuerzo de correlación y de entendimiento global de los mismos. Por lo que también desde ese aspecto hay una correspondencia con el objetivo general que tuvo esta investigación.

Por su parte, también se dio cumplimiento a los objetivos específicos. Y se pudo determinar en primera instancia que la empresa donde se realizó la investigación no cuenta con un avance explícito de un programa de RSE, sin embargo, cuenta con algunas prácticas que hacen que se tengan condiciones básicas para hablar de que se vive un cierto ambiente de responsabilidad social. De implementar un programa de mejora seguramente se podrían mejorar las condiciones a óptimas o excelentes.

Por consiguiente, como lo arrojó la encuesta del Q12, existen condiciones básicas que permiten entender que hay compromiso laboral por parte de los colaboradores de la planta industrial que se estudió. En tal sentido se puede determinar que existen algunas prácticas que la organización desarrolla para que exista un compromiso mínimo por parte de quienes laboran en el lugar. En tal sentido no hay un programa activo por parte de la empresa que se investigó donde explícitamente exista un programa de desarrollo de engagement y de mejora de las condiciones de los trabajadores. Sin embargo, de acuerdo con el análisis existen condiciones que permiten observar que no hay ausencia de engagement, y que con la implementación de programas estos rangos podrían elevarse, tomando las acciones conducentes por parte de toda la organización.

Se puede también entender de, acuerdo a lo que se observó que existe una relación entre ambos conceptos. Desde el análisis hermenéutico se pudo encontrar que hay valores y correspondencias en los significados que hay en los instrumentos y por tanto en los conceptos de estudio. La palabra trabajo es la bisagra que nos permitió encontrar un punto de partida en común para unificar los conceptos. Y desde ahí sin una pretensión de universalizar se podría partir para hacer un análisis más profundo. La responsabilidad social, desde la perspectiva que se adoptó, la de UNIAPAC, busca el desarrollo del trabajo y la dignificación de este para que las personas tengan un desarrollo integral en su lugar de empleo. Por su parte, el

engagement desde un sentido, tal vez más pragmático, busca que los colaboradores se encuentren de la mejor manera en sus organizaciones para poder ser más productivos y generar un mejor cumplimiento de los objetivos de la organización en cuestión. Sin embargo, desde esta perspectiva se encontró una relación, la cual pudo justificar la instrumentación y medición de los conceptos en una mejora a los mismos para futuras valoraciones.

En cuanto al aspecto y el objetivo particular de desarrollar un instrumento de RSE que incorpore los elementos del engagement. Se puede decir que hubo un cumplimiento certero por parte de la investigación que se desarrolló, dicha propuesta se puede consultar en el anexo cuatro al final de este documento. Hubo una integración del Q12 en el cuestionario de desarrollo integral y por consiguiente se pudo hacer una mejora dando por sentada la relación existente de los objetos de estudio. Por consiguiente, también se pudo saber que el análisis hermenéutico y textual permitió hacer un balance e integración de ambos conceptos en una forma mejorada de valoración de la responsabilidad social empresarial centrada en la persona. De esta manera la mejora del instrumento se posibilitará una futura aplicación del cuestionario en otras empresas interesadas en conocer su avance en la RSE, específicamente con la relación que tienen con sus colaboradores, ya sea para plantear un proyecto estructural de RSE o para mejorar los ya existentes. De esta manera también se entiende que el concepto de responsabilidad social no solamente es la creación de programas sociales hacia el exterior, sino que tiene una vena interna muy importante para el desarrollo de las organizaciones y de las personas que en ellas colaboran, y que ésta es fundamental para el desarrollo de la empresa. En tal sentido los dos conceptos se complementan, aunque evidentemente la amplitud de la RSE abarca muchos aspectos diferentes al engagement, como el ambiental, el social y el económico, por lo que de primer momento no muchas veces se pone atención a su relación con el personal y el ambiente interno de las empresas. Esta investigación de acuerdo a sus resultados y esta propuesta de mejora al instrumento ya mencionado pudo verificar la relación existente de sus objetos de estudio.

Otro importante aspecto que mostró la relación existente entre las dos dimensiones que se estudiaron en el presente estudio es la tabla dos que hizo una comparativa de resultados del cuestionario de desarrollo integral y del Q12 acorde a las preguntas coincidentes que se hallaron en el análisis hermenéutico. Realmente los resultados son muy similares, y en

algunas preguntas en concreto hasta iguales. En tal sentido, se puede deducir que el personal al que se aplicaron estos cuestionarios interpretó de manera similar su respuesta a ambos cuestionarios. Esto es de gran relevancia porqué validó el uso del análisis hermenéutico como una forma de alcanzar una comprensión de las dos dimensiones, la RSE y el Engagement, las cuales dentro de sus muchas formas de aplicación práctica (cuestionarios) se relacionan conceptual y pragmáticamente. En tal sentido, sin la finalidad de encontrar un análisis cualitativo para validar una hipótesis de correlación, se puede encontrar otra forma de validación relacional de orden cualitativo y tener una aproximación suficiente para tener una conclusión a través de este caso particular de estudio.

También, a través de la observación y coincidencias de estos resultados se demostró validez para la relación final y la propuesta de mejora que se anexa de manera definitiva en el anexo cuatro del presente estudio. Es decir, el hecho de que se hayan encontrado resultados en la aplicación de los instrumentos de manera separada y que estos hayan sido muy similares valida el análisis por el que se llegó a las preguntas coincidentes de ambos cuestionarios y permite ser más concluyente sobre el modo en que se llegó a la propuesta de reinterpretación e integración en el instrumento. Por tanto, al menos en el análisis semántico y pragmático que se utilizó en el estudio se obtuvo validez. Posterior a ello se tendrá que hacer una validación cuantitativa del cuestionario en una futura aplicación la cual no fue objeto del presente estudio.

De las tres dimensiones en las que se realizó el análisis hermenéutico de los conceptos de RSE y Engagement el análisis sintáctico arrojó una línea de unión y entendimiento de las dos variables a través de un concepto clave: el trabajo. Este concepto que se definió a través de la perspectiva del modelo de la RSE centrada en la persona en su sentido cristiano y a través del entendimiento del trabajo desde las perspectivas de engagement se puede encontrar que el punto de encuentro es el ambiente laboral, en un sentido de dignificación de la actividad que el colaborador realiza en la organización. En tal sentido ambos conceptos coinciden en que el empleo debe ser un lugar que invite al desarrollo personal, desde diferentes dimensiones humanas, psicológicas, intelectuales y hasta espirituales. El trabajo debe ser un espacio donde pueda relacionarme con los demás de manera colaborativa y al mismo tiempo amistosa. El trabajo es un espacio que debe permitir tener un desarrollo

personal, digno, humano e integral, donde cuente no solo con las herramientas básicas para hacer mi labor y función, sino que me brinde no solo un salario, sino un reconocimiento, un crecimiento personal y me permita tener una vida estable en mi dimensión personal, familiar y social.

Es así, que el punto de encuentro común y en el cual se puede desarrollar el ámbito de la RSE y el Engagement es el trabajo, la finalidad de implementar modelos de RSE y Engagement en una organización es para transformar la actividad laboral y como fruto de esta transformación vendrán resultados como el compromiso y la actividad responsable y sustentable. Este concepto es justo lo que las herramientas que aplicó la investigación evaluó en muchas dimensiones y por consiguiente es el enclave por el cual se hizo toda una transformación conjunta de los instrumentos. De esta manera se puede decir que a través del análisis hermenéutico y filosófico validó y permitió encontrar desde otra perspectiva esta unión inherente de los conceptos.

Por consiguiente, el estudio sentó los precedentes de una nueva propuesta metodológica para evaluar la Responsabilidad Social Empresarial integrando en una nueva propuesta el factor engagement y logrando así hacer más eficiente las futuras observaciones en una propuesta instrumental nueva. En tal sentido se logró relacionar ambos conceptos y validar mediante las metodologías usadas su relación y un modo correcto para hacerlo.

El presente estudio logró poner particular relevancia en la alta dirección de las empresas en cuanto que los temas del desarrollo del personal son fundamentales para el correcto y buen desempeño de las organizaciones y en cuanto a que la aplicación de modelos de RSE y Engagement son tarea de los altos cuerpos directivos. Se entendió que la Responsabilidad Social Empresarial es tarea de los gobiernos corporativos y por tanto de la alta dirección de las compañías, y que no es solamente un aparato para obtener distintivos de manera pragmática, sino que es una situación que atañe a toda la entidad organizacional. Y que con un sentido ético y práctico puede generar un verdadero impacto de interés social para la comunidad donde se inserta la labor productiva que desempeña la compañía. También, al poner el énfasis en el personal de la compañía, se hace saber que la Responsabilidad tiene un sentido interno fundamental y que no es sólo una práctica hacia afuera, sino que su desarrollo parte del manejo correcto del personal que tiene a cargo y que en tal sentido el hecho de

aplicar modelos eficientes de prácticas que orienten el desarrollo de su personal se cumple con parámetros fundamentales de RSE que benefician al personal en su engagement y en las relaciones con los otros stakeholders de la compañía.

De esta manera el estudio que se realizó fue pertinente y con un alto sentido de desarrollo futuro en la práctica de futuras consultorías. Este fue el aporte que se buscó realizar con todo el análisis y los resultados mostrados. El hecho de estructurar una mejora a la herramienta de evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial integrando el elemento del engagement como una parte más a evaluar y mostrando mediante la relación de ambos conceptos que la realización de proyectos de buenas prácticas de RSE influye realmente en el personal de una compañía, en su desarrollo integral y en su compromiso para con la compañía donde esta desempeña su labor.

## REFERENCIAS

- Aguilera, A. y Puerto, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, (32),1-26. Fecha de consulta: 1/03/21. ISSN: 1657-6276. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64623932002>
- Danel R., Carrillo F., M. U, et al. (2010). Código de Mejores Prácticas Corporativas. Fecha de consulta: 25/02/2021. Recuperado de Consejo Coordinador Empresarial: [https://sseinitiative.org/wp-content/uploads/2016/04/Codigo\\_de\\_Mejores\\_Practicas\\_Corporativas\\_CCE\\_2010-1.pdf](https://sseinitiative.org/wp-content/uploads/2016/04/Codigo_de_Mejores_Practicas_Corporativas_CCE_2010-1.pdf)
- Ferreira, P. y Real, O. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement?. Fecha de consulta: 08/03/2021, Recuperado de Journal of Workplace Learning Sitio web: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWL-09-2013-0070/full/html>
- Galeano, M. (2012). Estrategias de investigación social cualitativa. El giro de la mirada. Medellín: La Carretera Editores.
- GALLUP (2017). State of the Global Work Place. Canada: GALLUP PRESS.
- Glavas A. (2016). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work. 07/03/2021, recuperado de *Frontiers in Psychology*: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.00796/full>
- Ivancevich J. M., Konopaske R. y Matteson M. T. (2006). Comportamiento Organizacional. China: Mc Graw Hill.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal S. y Plowman S. K. (2013). The relationship between engagement at work and organizational outcomes, 2012 Q12® Meta anlysis. Fecha de consulta 25/02/2021, Recuperado de GALLUP: <https://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2013/04/2012-Q12-Meta-Analysis-Research-Paper.pdf>
- Cajiga, J. (2018). EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. Fecha de consulta: 25/02/2021, Recuperado de CEMEFI: [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

- Karter, J, Schmidt, F y Killham, E. (2003). Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes: Fecha de consulta 28/07/2021, de THE GALLUP ORGANIZATION Sitio web:  
[https://www.nova.edu/ie/ice/forms/meta\\_analysis\\_july\\_2003.pdf](https://www.nova.edu/ie/ice/forms/meta_analysis_july_2003.pdf) p. 7,8,9
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*. Fecha de Consulta: 25 05 de 2021. ISSN: 1657-6276. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Martínez, M. (2002). Hermenéutica y análisis del discurso como método de investigación social. Fecha de consulta: 13/07/2021. Recuperado de paradigma:  
<http://revistas.upel.edu.ve/index.php/paradigma/article/viewFile/3049/1442>
- Mele, Domenec. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía (Ejemplar dedicado a: Responsabilidad social de la empresa. Más allá de la sabiduría convencional)*, No. 65, pags. 50-67. 65. 26/02/2021, De ResearchGate Base de datos.
- Mirvis, P. (2015). Employee Engagement and CSR: Transactional, Relational, and Developmental Approaches. Fecha de consulta: 08/03/2021. Recuperado de Research Gate:  
[https://www.researchgate.net/publication/259729352\\_Employee\\_Engagement\\_and\\_CSR\\_Transactional\\_Relational\\_and\\_Developmental\\_Approaches](https://www.researchgate.net/publication/259729352_Employee_Engagement_and_CSR_Transactional_Relational_and_Developmental_Approaches)
- Nina, D. (2017). The Sharing Economy, Uber, and Corporate Social Responsibilities. *Forum Empresarial*, 22(2),109-116. Fecha de Consulta 1/03/2021]. ISSN: 1541-8561. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/631/63154910006.pdf>
- Pérez, J. y Pedraza, X. L. (2019). Medición del work engagement y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa, editorial mexicana SIGNOS – Investigación en sistemas de gestión. Recuperado de: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.02>
- Pimienta, J. H. y Orden A. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.

- Pontificio Consejo de Justicia y Paz. (2006) Compendio de Doctrina Social de la Iglesia (Mayo 2006). En la Santa Sede. Recuperado de: [https://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/documents/rc\\_pc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_sp.html](https://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_sp.html)
- Pontificio Consejo de Justicia y Paz. (2012) La vocación del líder empresarial. Una reflexión (septiembre 2012). En La Santa Sede. Recuperado de: [http://www.iustitiaetpax.va/content/dam/giustiziaepace/VBL/Vocacion%20esp\\_VBL.pdf](http://www.iustitiaetpax.va/content/dam/giustiziaepace/VBL/Vocacion%20esp_VBL.pdf) (acceso julio de 2021)
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2007). Strategy & society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, 84, 78 - 92. Fecha de consulta: 01/03/2021. Recuperado de: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- Porter, M. E. y Kramer, M.R. (2011). La creación de valor compartido. 2011, de Harvard Business Review Sitio web: <https://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Salanova M. y Schaufeli W. (2009). El Engagement en el trabajo, cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid España: Alianza Editorial.
- UNIAPAC . (2012). Protocolo de Responsabilidad Social Empresarial Centrada en la Persona. Fecha de consulta: 26/07/2021. Recuperado de USEM SLP: <http://usemslp.org/wp-content/uploads/2015/03/Protocolo-RSE.pdf>
- UNIAPAC. (2008). “La rentabilidad de los valores - Una Visión Cristiana de la Responsabilidad Social Empresarial " - Una Forma de Gestión para Empresas que Perduran" (resumen 2008)” . Mexico, D.F.: Editorial de la Confederación de las Uniones Sociales de Empresarios de México, A.C.
- UNIAPAC. (2020). Protocolo de RSE Centrada en la persona. Fecha de consulta: 25/02/2021. Recuperado de Uniapac: <http://www.protocolouniapac.org/>

**Anexos****Anexo A****Cuestionario de autodiagnóstico y congruencia. (UNIAPAC, 2020)**

<b>Línea Estratégica: Ética y transparencia</b>
<b>Accionistas e inversionistas (A&amp;I)</b>
1. ¿Se encuentra bien definida la relación entre los A&I con la organización?
2. ¿Los accionistas e inversionistas participan en la planeación estratégica de la empresa?
3. ¿Se evita todo abuso de poder en búsqueda de ventajas particulares?
<b>Personas que integran la empresa</b>
4. ¿La misión, visión, valores y el código de conducta/ética de la organización son difundidos a todo el personal?
5. ¿Cuentan con una política que vela por el respeto de los derechos humanos en la empresa?
6. ¿Aplican un mecanismo frecuente de información y retroalimentación, hacia y desde los colaboradores?
7. ¿Los colaboradores participan en la planeación estratégica de la empresa?
<b>Proveedores</b>
8. ¿Difunden los valores y principios de la organización en la cadena de proveedores?
9. ¿La empresa tiene una política de pago a sus proveedores que obligue al respeto de lo pactado?
10. ¿Los valores que promueven son tenidos en cuenta a la hora de seleccionar un proveedor?
<b>Distribuidores, clientes y consumidores</b>
11. ¿Promueven principios y valores a través de sus productos y/o servicios a distribuidores, clientes y consumidores?
12. ¿Proporcionan de manera transparente la información necesaria sobre sus productos y/o servicios?

13. ¿Cuentan con sistemas frecuentes de información y retroalimentación hacia este grupo?
<b>Gobiernos</b>
14. ¿Cuentan con una política clara que promueve el respeto y cumplimiento de la normativa legal vigente?
15. ¿Existe una política clara y aplicada de no participación en actos de corrupción?
<b>Comunidad - sociedad</b>
16. ¿Realizan acciones para el desarrollo de la familia de los colaboradores y la comunidad?
17. ¿Se analiza el impacto social de las acciones que se realizan?
18. ¿Desarrollan y/o promueven voluntariados en la comunidad para fomentar valores y fortalecer el tejido social?
<b>Competencia</b>
19. ¿Cuentan con una política clara que rechaza y sanciona la piratería, contrabando, evasión fiscal, falsificación y adulteración de marcas y productos en toda su cadena de negocios?
20. ¿Se prohíbe utilizar prácticas desleales con las empresas competidoras?
21. ¿Rechazan acuerdos para “explotar al mercado” y/o en perjuicio de los consumidores?
<b>Generaciones Futuras</b>
22. ¿Desarrollan programas de formación, internos y/o externos, para el cuidado del medio?
23. ¿Conocen y aplican las leyes vigentes en materia ambiental?
24. ¿La empresa tiene un programa de reducción de su impacto ambiental?
<b>Línea estratégica: Calidad de vida</b>
<b>Accionistas e inversionistas (A&amp;I)</b>
25. ¿Cuentan con una estrategia de vinculación entre los A&I y los grupos relacionados de la empresa?
26. ¿Los A&I se encuentran involucrados y comprometidos con el proceso de RSE?

<b>Personas que integran la empresa</b>
27. ¿Existen acciones que permitan estar al tanto y cumplir con la legislación laboral y los cambios que en ésta se presenten?
28. ¿Tienen una política de selección, contratación, evaluación y reconocimiento con procesos claros y transparentes?
29. ¿Existe una política de no discriminación al interior de la organización, e incluyente de todo tipo de personas?
30. ¿Cuentan con mecanismos que permitan incentivar la participación y la productividad de los colaboradores?
31. ¿Promueven la participación de los colaboradores en la gestión de la empresa, y reconoce las iniciativas de los mismos?
<b>Proveedores</b>
32. ¿Existe el fomento de las buenas prácticas laborales entre sus proveedores?
33. ¿Existen reglas precisas y documentadas para el trato respetuoso y la conciliación de diferendos con los proveedores?
34. ¿Tienen procesos claros y transparentes de selección, contratación y evaluación de proveedores?
<b>Distribuidores, clientes y consumidores</b>
35. ¿Proporcionan de manera transparente la información necesaria sobre sus productos y/o servicios?
36. ¿Utilizan insumos que cumplen las normas de calidad obligatorias en la fabricación de sus productos y/o servicios?
37. ¿Facilitan la información necesaria sobre seguridad y salubridad de sus productos y sobre instrucciones de uso adecuado?
38. ¿Tienen políticas establecidas sobre reparación y/o canje en caso de suministrar productos o servicios defectuosos?

39. ¿Cuentan con mecanismos permanentes para la evaluación de la satisfacción de sus clientes, consumidores y distribuidores?
40. ¿Tienen programas de comunicación interna y externa para fomentar la conciencia y participación cívica y social?
41. ¿Los directivos participan activamente y promueven la participación de los colaboradores en iniciativas sociales?
<b>Comunidad - sociedad</b>
42. ¿Cuentan con mecanismos documentados que permitan la participación e inversión en proyectos gremiales y sociales?
43. ¿Existe una política de relación y cooperación con ONG's?
<b>Competencia</b>
44. ¿Tiene la empresa establecidos mecanismos de acercamiento sanos con sus competidores y las autoridades para evitar prácticas monopólicas?
45. ¿La empresa cuenta con estudios comparativos de sus prácticas laborales, respecto a sus competidores?
<b>Generaciones Futuras</b>
46. ¿Hay mecanismos que aseguren que las acciones son cuidadosas del medio ambiente?
47. ¿Realizan un adecuado manejo de residuos y/o desperdicios provenientes de su operación?
48. ¿Participan en programas comunitarios locales y regionales de mejora del medio ambiente?
<b>Línea estratégica: Generación y distribución de la riqueza.</b>
<b>Accionistas e inversionistas (A&amp;I)</b>
49. ¿Existen programas/eventos que involucren la formación/concientización de los A&I?
50. ¿Retribuyen a los inversionistas según lo acordado?
51. ¿Realizan varias reuniones durante el año, para informar a los inversionistas de los resultados?

<b>Personas que integran la empresa</b>
52. ¿Poseen una política integral de remuneraciones clara y transparente que mejora año a año?
53. ¿Existe un sistema de beneficios al personal más allá de lo legal que sea aplicado con justicia y equidad para todos y no discriminatorio?
54. ¿Cuentan con acciones para la conciliación de la vida familiar-vida laboral para los colaboradores?
<b>Proveedores</b>
55. ¿Cuentan con mecanismos de negociación justa y equilibrada con sus proveedores?
56. ¿Existe una política de pago a sus proveedores que les permita su sustentabilidad económica en el tiempo (no más de 30 días)
57. ¿Privilegian la contratación de proveedores locales con el fin de contribuir al desarrollo de la misma comunidad?
58. ¿Existen mecanismos que le permitan conocer como es evaluada por sus proveedores?
<b>Distribuidores, clientes y consumidores</b>
59. ¿Cuentan con mecanismos de negociación justa y equilibrada con sus distribuidores, que tengan impacto directo en beneficio de los clientes y consumidores finales?
60. ¿Existen programas y/o eventos en la empresa que involucren el desarrollo de sus distribuidores y clientes?
61. ¿Cuentan con una política de ventas que sanciona/impide el uso de pagos indebidos o beneficios implícitos para concretar ventas?
62. ¿Realizan sistemáticamente estudios de mercado para tomar en cuenta las necesidades de diferentes sectores para diseñar y diversificar sus productos y servicios?
63. ¿Existen mecanismos que le permitan conocer como es evaluada por sus distribuidores, clientes y consumidores?
<b>Gobiernos</b>
64. ¿Tienen, promueven y aplican una política de no evasión fiscal?

65. ¿Se cuenta con una política que prohíba expresamente la compra de voluntades con la finalidad de conseguir ventajas, servicios, contratos, autorizaciones, permisos, etc.?
<b>Comunidad - sociedad</b>
66. ¿Realizan sus actividades en condiciones y ambiente de trabajo que respete y mejore el entorno social y cultural de la comunidad?
67. ¿Existe un mecanismo que le permita conocer como la evalúa la comunidad?
<b>Competencia</b>
68. ¿Tienen y aplican una política de competencia justa?
69. ¿Existe un mecanismo que permita conocer como los evalúa su competencia?
<b>Generaciones Futuras</b>
70. ¿Se desarrollan programas que difunden la importancia de la conservación del medio ambiente?
71. ¿Diseñan procesos, productos y servicios amables con el medio ambiente?
72. ¿Cuentan con un programa de reciclaje?

Fuente: Uniapac (2020)

## Anexo b

## Cuestionario de Desarrollo Integral.

	Reactivo
1	La manera como nos relacionamos en la empresa hace que nos sintamos tratados como persona, no como instrumento.
2	Las políticas y reglamentos tienen una clara orientación de servicio al bien común y respetan la dignidad de la persona.
3	Se percibe que la empresa se preocupa por el bienestar de su personal.
4	En las decisiones de la empresa se considera a las personas como fin y protagonista, no como medio.
5	En las decisiones de la empresa se toma en cuenta el impacto que estas tienen en las personas y su desarrollo.
6	El trabajo que realizamos nos permite poner en práctica nuestros conocimientos y desarrollar habilidades.
7	No hay puestos que obliguen a las personas a realizar cosas que atenten contra su dignidad o la de otros.
8	La forma como está organizado el trabajo hace que salgamos del individualismo y trabajemos con otros para lograr metas comunes.
9	Los dirigentes tienen autoridad moral para exigir comportamientos éticos a los colaboradores.
10	Los dirigentes respetan, nos ayudan a que nos respetemos y se dan a respetar.
11	Los dirigentes nos motivan a ser mejores trabajadores y mejores personas.
12	La forma como los jefes corrigen a las personas es respetuosa, no se les pone en ridículo ni se les denigra.
13	La forma como se corrige a las personas nos impulsa a mejorar.
14	Las condiciones de trabajo (seguridad, higiene y ergonomía, etc.) atienden la dignidad de las personas y su cuidado.
15	Trabajar en esta empresa me permite dar a mi familia una vida digna.
16	La forma como en la empresa se viven y se invitan a vivir los valores hace que las personas se vuelvan más virtuosas.
17	La forma como están definidos los procesos permite que las personas aprovechemos el tiempo y seamos más productivos.
18	Las personas conocemos y tenemos el suficiente control de nuestros procesos para aplicar nuestro talento y realizar mejoras.
19	Los jefes se preocupan por el desarrollo de su personal.
20	En casos de extrema urgencia tengo confianza de que la empresa me dará su apoyo.
21	En la empresa nos vemos unos a otros como esencialmente iguales, con la misma dignidad.
22	Dentro de la empresa se respeta el derecho de las personas a expresar sus ideas.
23	Dentro de la empresa se respeta el derecho de las personas a la asociación con otros.
24	Se brinda un trato justo a todos los colaboradores.
25	No existen preferencias de trato hacia algunos trabajadores.
26	Tiene políticas claras para la contratación de personal con capacidades diferentes.
27	Las instalaciones, máquinas y mobiliario y señalamientos de seguridad son adecuados para preservar la salud e integridad física de las personas.
28	En las decisiones de la empresa se considera la seguridad física y el bienestar de las personas.
29	Se alienta a las personas para respetar y hacer respetar hábitos para preservar la integridad física de las mismas.
30	Se promueven hábitos para preservar la salud física, la alimentación y el ejercicio de las personas.
31	La distribución de beneficios es justa y transparente.
32	Existen reglas claras para los ascensos y promociones.
33	En general se cuida que la jornada laboral no vaya en detrimento de la vida familiar y social de las personas.
34	Existen reglas claras que nos impulsan a mejorar el propio desempeño y obtener mejor remuneración.
35	Contamos con la información necesaria para conocer y mejorar el desempeño de nuestra área y su contribución al de la empresa.
36	Los sueldos y prestaciones se cubren completa y oportunamente.
37	Las condiciones de remuneración y los beneficios sociales que ofrece la empresa nos permiten decir que tenemos un trabajo digno.
38	Contamos con la información suficiente para reducir la incertidumbre sobre el futuro nuestro y de la empresa.
39	Para mí la empresa pertenece a todos los trabajadores y no solo a los dueños.
40	La forma como la empresa cumple con las obligaciones legales y jurídicas hace que los integrantes nos sintamos seguros.
41	Se propicia una mentalidad de generación de riqueza, ahorro, y previsión.
42	Existen formas para que las personas podamos aumentar nuestras capacidades y desempeñar otros puestos y funciones.
43	Las personas comprenden y guían sus acciones por la Misión, Visión y Valores de la empresa.
44	Los valores se respetan y nos proporcionan un marco para establecer relaciones de confianza, aprecio y respeto.
45	Se cómo los objetivos y metas de nuestro equipo contribuye a logro de las de la empresa.

**Fuente (UNIAPAC, 2020)**

46	Las personas y los equipos nos sentimos parte importante de la empresa.
47	Tenemos metas que provocan que las personas y equipos demos lo mejor de nosotros.
48	La forma como se reconoce el esfuerzo y el logro de las personas nos estimula a seguir creciendo.
49	Cuento con instrucciones claras y precisas sobre cómo hacer mi trabajo.
50	Las ideas y sugerencias para mejorar el trabajo son apreciadas y reconocidas por compañeros y jefes.
51	Cuando los jefes corrigen lo hacen en privado y buscan como ayudar a que las personas mejoremos nuestro trabajo.
52	Los jefes con su ejemplo nos motivan a ser mejores personas.
53	Considero a todas las personas que trabajan en la empresa como mis compañeros.
54	Mis compañeros son personas con las que puedo convivir fuera de la empresa.
55	La relación entre jefes y compañeros de trabajo es abierta y de confianza.
56	Periódicamente los jefes se preocupan por conocer las necesidades de las personas a su cargo.
57	Nuestro trabajo nos permite poner en juego nuestro ingenio y creatividad, no es un trabajo enajenante.
58	Cuento información, manuales o textos que me orientan y facilitan el desarrollo de mi trabajo.
59	Los resultados de mi trabajo y mi buen desempeño son importantes para la empresa.
60	Se impulsa a las personas a pensar y buscar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
61	Las personas en la empresa nos vemos impulsados a buscar nuevos conocimientos.
62	Las personas en la empresa buscamos asumir y conseguir nuevos y mayores retos.
63	Se propicia la preparación escolar y curricular.
64	El trabajo que hacemos nos permite poner en práctica nuestros conocimientos y desarrollar nuevas habilidades.
65	La empresa reconoce y me apoya en mi desarrollo y me motiva para que a mi vez provoqué el desarrollo de mi familia.
66	Los jefes nos impulsan a trabajar en objetivos para nuestro mejoramiento personal.
67	Tengo oportunidad y respaldo para capacitarme para desempeñar otros puestos.
68	La empresa da a conocer al personal sus planes y objetivos.
69	En los últimos seis meses he recibido algún tipo de comunicación.
70	El jefe nos mantiene al tanto de los cambios que ocurren en la empresa.
71	Existen políticas y procedimientos que permiten mantener el dialogo y ampliar la comprensión entre compañeros y con los dirigentes.
72	Se da respuesta a las propuestas y requerimientos del personal de manera oportuna.
73	Existen condiciones que permitan a las personas generar mayor riqueza.
74	Están dadas las condiciones para que las personas piensen, reflexionen y apliquen su conocimiento.
75	Los jefes se preocupan por conocer y conciliar las aptitudes y aspiraciones de las personas con los objetivos de la empresa.
76	El trabajo representa un desafío para quienes trabajamos aquí.
77	La empresa considera valioso tanto nuestro trabajo como las aportaciones que hacemos para mejorarlo.
78	Tenemos sensación de autonomía o control sobre nuestro trabajo.
79	Se promueve una mentalidad emprendedora para genera más valor.
80	Vemos con mucha claridad cómo el trabajo que realizamos hace un bien en la sociedad y el mundo.
81	El trabajo que realizamos en bien de la sociedad tiene igual peso que la remuneración económica.
82	Las personas sienten como suya la empresa, su misión y se preocupan por la calidad de sus productos o servicios.
83	La vivienda que habito tiene los mínimos básicos necesarios para vivir decorosamente como son: piso de cemento o ladrillo, drenaje, agua, luz.
84	La vivienda que habito con mi familia tiene el espacio suficiente para poder vivir sin hacinamiento y con la privacidad mínima necesaria?
85	El sueldo y los beneficios económicos permiten dar a mi familia una alimentación suficiente y adecuada.
86	Los miembros de mi familia tienen acceso a servicios médicos adecuados para atender nuestras necesidades de salud.
87	Mi ingreso me permite cubrir los gastos indispensables para la educación de mis hijos.
88	Puedo disponer de algún dinero para disfrutar con mi familia de alguna tarde de esparcimiento por lo menos una vez al mes (cine, parque, plaza, etc.).
89	Se me respeta rigurosamente mi día de descanso semanal.
90	La empresa respeta los periodos vacacionales para que podamos convivir con la familia.

**Fuente (UNIAPAC, 2020)**

**Anexo C:****Cuestionario Q12. Fuente: Killham y Agrawal (2013)**

<b>CUESTIONARIO Q 12 GALUPP INC.</b>	
<b>Q01</b>	¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
<b>Q02</b>	¿Cuento con los materiales y equipo que necesito para hacer bien mi trabajo?
<b>Q03</b>	¿En el trabajo, tengo la oportunidad todos los días de hacer lo que yo hago mejor?
<b>Q04</b>	¿En los últimos siete días, he recibido algún reconocimiento o felicitación por haber hecho bien mi trabajo?
<b>Q05</b>	¿Mi jefe o a alguien en el trabajo demuestra tener un genuino interés en mí como persona?
<b>Q06</b>	¿Hay alguien en el trabajo que impulsa mi desarrollo?
<b>Q07</b>	¿En el trabajo, mis opiniones cuentan?
<b>Q08</b>	La misión/propósito de la Institución, ¿me hace sentir que mi trabajo es importante?
<b>Q09</b>	¿Están comprometidos mis compañeros a realizar un trabajo de calidad?
<b>Q10</b>	¿Tengo “un mejor amigo” en el trabajo?
<b>Q11</b>	¿En los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado acerca de mi progreso?
<b>Q12</b>	¿En este último año, he tenido oportunidades para aprender y crecer en el trabajo?

**Anexo D****Propuesta de mejora al Cuestionario de Desarrollo Integral,**

<b>PROPUESTA DE MEJORA AL CUESTIONARIO DE DESARROLLO INTEGRAL</b>		
<b>Área de desarrollo</b>	<b>no.</b>	<b>Reactivo</b>
<b>1. La persona</b>		
<b>1.1 Respeto a la dignidad de la persona</b>	<b>1.1.1</b>	En la empresa las personas son tratadas como fin y protagonistas, nunca como un medio.
	<b>1.1.2</b>	En las decisiones de la empresa se toma el impacto que estas tienen en las personas, en su desarrollo y bienestar.
<b>1.2 Trabajo digno y Dirigentes éticos.</b>	<b>1.2.1</b>	El trabajo que realizo me permite poner en práctica mis conocimientos, desarrollar mis habilidades y dar lo mejor de mí.
	<b>1.2.2</b>	No hay puestos que obliguen a las personas a realizar cosas que atenten contra su dignidad o la de otros.
	<b>1.2.3</b>	Los dirigentes tienen un comportamiento ético, pudiendo exigir a los colaboradores a ser mejores personas y a crear un ambiente de respeto.
	<b>1.2.4</b>	Los jefes corrigen a las personas de manera respetuosa e impulsándolos a mejorar.
	<b>1.2.5</b>	Las condiciones de trabajo, los materiales y el equipo con los que cuento son dignos, seguros y me permiten hacer bien mi trabajo.

<b>1.3 Búsqueda del desarrollo de la persona.</b>	<b>1.3.1</b>	La forma como están definidos los procesos permite que seamos productivos y que podamos realizar mejoras a ellos.
	<b>1.3.2</b>	En la empresa mis jefes se preocupan e impulsan mi desarrollo.
	<b>1.3.3</b>	En casos de extrema urgencia tengo confianza de que la empresa me dará su apoyo.
<b>1.4 Respeto a los derechos fundamentales de la persona.</b>	<b>1.4.1</b>	En la empresa puedo expresar mis ideas y brindar mi opinión, sabiendo que son tomadas en cuenta.
	<b>1.4.2</b>	Dentro de la empresa se respeta el derecho de las personas a la asociación con otros.
	<b>1.4.3</b>	En la empresa todos somos tratados como iguales, sin ninguna preferencia y de manera justa
	<b>1.4.4</b>	Tiene políticas claras para la contratación de personal con capacidades diferentes
<b>2. Desarrollo Físico.</b>		
<b>2.1 Salud e integridad física de la persona (Condiciones de trabajo).</b>	<b>2.1.1</b>	Se considera la seguridad física y el bienestar de las personas en su toma de decisiones, instalaciones, infraestructura, maquinaria y equipo.
	<b>2.1.2</b>	Se promueve una cultura de salvaguarda de la integridad física y de hábitos saludables en las personas.
<b>2.2 Generación y distribución de la riqueza. Salario justo de acuerdo a las posibilidades reales de la Empresa.</b>	<b>2.2.1</b>	En general se cuida que la jornada laboral no vaya en detrimento de la vida familiar y social de las personas
	<b>2.2.2</b>	Las reglas de ascenso y promoción son justas y acordes al desempeño que tengo.
	<b>2.2.3</b>	El sueldo y las prestaciones son justas y se cubren oportunamente, me permiten decir que tengo un trabajo digno.
<b>2.3 Seguridad en el empleo (perspectiva de futuro).</b>	<b>2.3.1</b>	Me siento parte de la empresa en la que trabajo y tengo certeza de futuro en ella.
	<b>2.3.2</b>	Existen formas para que las personas podamos aumentar nuestras capacidades y desempeñar otros puestos y funciones.
<b>3. Desarrollo emocional</b>		
<b>3.1 La empresa como proyecto común.</b>	<b>3.1.1</b>	Los valores se respetan y nos proporcionan un marco para establecer relaciones de confianza, aprecio y respeto.
	<b>3.1.2</b>	Las personas y los equipos de trabajo comprenden y guían sus acciones por la Misión, Visión y Valores y objetivos de la empresa.
<b>3.2 Auto estima. Establecimiento de metas, Evaluación de desempeño, reconocimiento y promoción</b>	<b>3.2.1</b>	Las personas y los equipos nos sentimos parte importante de la empresa y se nos invita a dar lo mejor
	<b>3.2.2</b>	Se reconoce mi trabajo y esfuerzo en mi trabajo de manera constante. Se estimulan mi crecimiento y el cumplimiento de logros.
<b>3.3 Relaciones. Jefe-colaborador, con otros, aprecio, afiliación. Ser con otros.</b>	<b>3.3.1</b>	Se lo que se espera en el trabajo a través de instrucciones precisas y claras.
	<b>3.3.2</b>	Existe un ambiente que posibilite la creación de amistades en el trabajo.
	<b>3.3.3</b>	Hay un interés genuino por parte de los jefes hacía mi persona y la de mis compañeros, así como de las necesidades que tenemos.
<b>4. Desarrollo Mental.</b>		
<b>4.1 Aprendizaje e innovación.</b>	<b>4.1.1</b>	Cuento información, manuales o textos que me orientan y facilitan el desarrollo de mi trabajo.
	<b>4.1.2</b>	Se impulsa a las personas a pensar y buscar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

<b>4.2 Condiciones de crecimiento personal y profesional.</b>	<b>4.2.1</b>	Las personas en la empresa buscamos asumir y conseguir nuevos y mayores retos.
	<b>4.2.2</b>	Se propicia la preparación escolar y curricular.
	<b>4.2.3</b>	La empresa incentiva que las personas obtengan nuevos conocimientos, tenga desarrollo y que ello provoque el de mi familia
	<b>4.2.4</b>	Los jefes me impulsan a mejorar personalmente y hablan de mi progreso de manera periódica.
	<b>4.2.5</b>	En el último año he tenido oportunidad y respaldo para capacitarme y desempeñar otros puestos.
<b>5. Desarrollo Espiritual.</b>		
<b>5.1 Comunicación. Dialogo, participación, expresión de sí mismo.</b>	<b>5.1.1</b>	La empresa da a conocer al personal sus planes y objetivos.
	<b>5.1.2</b>	En la empresa hay canales y procedimientos que fomenten el diálogo, la comunicación y la comprensión entre dirigentes y compañeros.
	<b>5.1.3</b>	Los dirigentes dan a conocer cambios, así como brindan atención a propuestas y requerimientos del personal
<b>5.2 Libertad y Responsabilidad. Crecer en responsabilidad y en el ejercicio de la libertad.</b>	<b>5.2.1</b>	Los jefes se preocupan por conocer y conciliar las aptitudes y aspiraciones de las personas con los objetivos de la empresa.
	<b>5.2.2</b>	El trabajo que realizo es desafiante y me permite tener autonomía y control sobre el mismo
<b>5.3 Hacer la diferencia. Condiciones que promuevan encontrar sentido y trascendencia del trabajo.</b>	<b>5.3.1</b>	El trabajo que realizamos en la empresa tiene un claro propósito que me permita hacer un bien a la sociedad y el mundo.
	<b>5.3.2</b>	Las personas que trabajamos en la empresa nos sentimos parte de ella y realizamos nuestro trabajo y buscamos la calidad en los productos o servicios que hacemos
<b>6. Condiciones de vida familiar</b>		
<b>6.1 Vivienda y Alimentación.</b>	<b>6.1.1</b>	La vivienda que habito tiene los mínimos básicos necesarios para vivir decorosamente como son: piso de cemento o ladrillo, drenaje, agua, luz. Además tiene espacio suficiente para vivir sin hacinamiento.
	<b>6.1.2</b>	El sueldo y los beneficios económicos permiten dar a mi familia una alimentación suficiente y adecuada.
<b>6.2 Salud y Educación.</b>	<b>6.2.1</b>	Los miembros de mi familia tienen acceso a servicios médicos adecuados para atender nuestras necesidades de salud.
	<b>6.2.2</b>	Mi ingreso me permite cubrir los gastos indispensables para la educación de mis hijos.
<b>6.3 Recreación.</b>	<b>6.3.1</b>	Puedo disponer de algún dinero para disfrutar con mi familia de alguna tarde de esparcimiento por lo menos una vez al mes (cine, parque, plaza, etc.).

	<b>6.3.2</b>	Se respetan rigurosamente mis días de descanso semanal y de vacaciones para convivir con la familia
--	--------------	---

Fuente: propia.

### Anexo E. –

#### Resultados de diagnóstico de desarrollo integral de la persona, la persona.

Area de desarrollo	N.o.	Reactivos	Promedio por pregunta	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	% alcanzado	Resultados
<b>1. La persona</b>	<b>N.o.</b>	<b>Reactivos</b>	<b>Promedio por pregunta</b>	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Puntaje máximo</b>	<b>% alcanzado</b>	<b>Resultados</b>
<b>1.1 Respeto a la dignidad de la persona</b>	1.1.1	La manera como nos relacionamos en la empresa hace que nos sintamos tratados como persona, no como instrumento.	2.95	80.93	104	77.82	Condiciones básicas
	1.1.2	Las políticas y reglamentos tienen una clara orientación de servicio al bien común y respetan la dignidad de la persona.	3.19				
	1.1.3	Se percibe que la empresa se preocupa por el bienestar de su personal.	2.64				
	1.1.4	En las decisiones de la empresa se considera a las personas como fin y protagonista, no como medio.	2.98				
	1.1.5	En las decisiones de la empresa se toma en cuenta el impacto que estas tienen en las personas y su desarrollo.	3.05				
<b>1.2 Trabajo digno y Dirigentes éticos.</b>	1.2.1	El trabajo que realizamos nos permite poner en práctica nuestros conocimientos y desarrollar habilidades.	3.57				
	1.2.2	No hay puestos que obliguen a las personas a realizar cosas que atenten contra su dignidad o la de otros.	3.64				
	1.2.3	La forma como está organizado el trabajo hace que salgamos del individualismo y trabajemos con otros para lograr metas comunes.	3.14				
	1.2.4	Los dirigentes tienen autoridad moral para exigir comportamientos éticos a los colaboradores.	2.95				
	1.2.5	Los dirigentes respetan, nos ayudan a que nos respetemos y se dan a respetar.	3.33				
	1.2.6	Los dirigentes nos motivan a ser mejores trabajadores y mejores personas.	3.02				
	1.2.7	La forma como los jefes corrigen a las personas es respetuosa, no se les pone en ridículo ni se les denigra.	3.31				
	1.2.8	La forma como se comige a las personas nos impulsa a mejorar.	3.10				
	1.2.9	Las condiciones de trabajo (seguridad, higiene y ergonomía, etc.) atienden la dignidad de las personas y su cuidado.	2.86				
	1.2.10	Trabajar en esta empresa me permite dar a mi familia una vida digna.	3.38				
<b>1.3 Búsqueda del desarrollo de la persona.</b>	1.3.1	La forma como en la empresa se viven y se invitan a vivir los valores hace que las personas se vuelvan más virtuosas.	2.90				
	1.3.2	La forma como están definidos los procesos permite que las personas aprovechemos el tiempo y seamos más productivos.	2.95				
	1.3.3	Las personas conocemos y tenemos el suficiente control de nuestros procesos para aplicar nuestro talento y realizar mejoras.	3.43				
	1.3.4	Los jefes se preocupan por el desarrollo de su personal.	2.93				
	1.3.5	En casos de extrema urgencia tengo confianza de que la empresa me dará su apoyo.	3.05				
<b>1.4 Respeto a los derechos fundamentales de la persona.</b>	1.4.1	En la empresa nos vemos unos a otros como esencialmente iguales, con la misma dignidad.	3.24				
	1.4.2	Dentro de la empresa se respeta el derecho de las personas a expresar sus ideas.	3.50				
	1.4.3	Dentro de la empresa se respeta el derecho de las personas a la asociación con otros.	3.45				
	1.4.4	Se brinda un trato justo a todos los colaboradores.	3.00				
	1.4.5	No existen preferencias de trato hacia algunos trabajadores.	2.67				
	1.4.6	Tiene políticas claras para la contratación de personal con capacidades diferentes.	2.69				

Fuente: propia

## Anexo F, -

## Resultados de diagnóstico de desarrollo integral - desarrollo físico.

2. Desarrollo Físico.	No.	Reactivos	Promedio por pregunta	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	% alcanzado	Resultados
2.1 Salud e integridad física de la persona (Condiciones de trabajo).	2.1.1	Las instalaciones, máquinas y mobiliario y señalamientos de seguridad son adecuados para preservar la salud e integridad física de las personas.	3.14	47.07	64	73.55	Condiciones de peligro
	2.1.2	En las decisiones de la empresa se considera la seguridad física y el bienestar de las personas.	3.24				
	2.2.3	Se alienta a las personas para respetar y hacer respetar hábitos para preservar la integridad física de las mismas.	3.29				
	2.2.4	Se promueven hábitos para preservar la salud física, la alimentación y el ejercicio de las personas.	2.43				
2.2 Generación y distribución de la riqueza. Salario justo de acuerdo a las posibilidades reales de la Empresa.	2.2.1	La distribución de beneficios es justa y transparente.	2.52				
	2.2.2	Existen reglas claras para los ascensos y promociones.	2.95				
	2.2.3	En general se cuida que la jornada laboral no vaya en detrimento de la vida familiar y social de las personas.	2.40				
	2.2.4	Existen reglas claras que nos impulsan a mejorar el propio desempeño y obtener mejor remuneración.	2.67				
	2.2.5	Contamos con la información necesaria para conocer y mejorar el desempeño de nuestra área y su contribución al de la empresa.	3.19				
	2.2.6	Los sueldos y prestaciones se cubren completa y oportunamente.	3.05				
	2.2.7	Las condiciones de remuneración y los beneficios sociales que ofrece la empresa nos permiten decir que tenemos un trabajo digno.	3.12				
2.3 Seguridad en el empleo (perspectiva de futuro).	2.3.1	Contamos con la información suficiente para reducir la incertidumbre sobre el futuro nuestro y de la empresa.	2.86				
	2.3.2	Para mí la empresa pertenece a todos los trabajadores y no solo a los dueños.	3.12				
	2.3.3	La forma como la empresa cumple con las obligaciones legales y jurídicas hace que los integrantes nos sintamos seguros.	3.10				
	2.3.4	Se propicia una mentalidad de generación de riqueza, ahorro, y previsión.	2.79				
	2.3.5	Existen formas para que las personas podamos aumentar nuestras capacidades y desempeñar otros puestos y funciones.	3.21				

Fuente propia

## Anexo G. –

## Resultados de diagnóstico de desarrollo integral, desarrollo emocional.

3. Desarrollo emocional	No.	Reactivos	Promedio por pregunta	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	% alcanzado	Resultados
3.1 La empresa como proyecto común.	3.1.1	Las personas comprenden y guían sus acciones por la Misión, Visión y Valores de la empresa.	3.02	43.19	56	77.13	Condiciones básicas
	3.1.2	Los valores se respetan y nos proporcionan un marco para establecer relaciones de confianza, aprecio y respeto.	3.19				
	3.1.3	Se cómo los objetivos y metas de nuestro equipo contribuye a logro de las de la empresa.	3.29				
3.2 Auto estima. Establecimiento de metas, Evaluación de desempeño, reconocimiento	3.2.1	Las personas y los equipos nos sentimos parte importante de la empresa.	3.24				
	3.2.2	Tenemos metas que provocan que las personas y equipos demos lo mejor de nosotros.	3.26				
	3.2.3	La forma como se reconoce el esfuerzo y el logro de las personas nos estimula a seguir creciendo.	2.90				
3.3 Relaciones. Jefe-colaborador, con otros, aprecio, afiliación. Ser con otros..	3.3.1	Cuento con instrucciones claras y precisas sobre cómo hacer mi trabajo.	3.26				
	3.3.2	Las ideas y sugerencias para mejorar el trabajo son apreciadas y reconocidas por compañeros y jefes.	3.05				
	3.3.3	Cuando los jefes corrigen lo hacen en privado y buscan como ayudar a que las personas mejoremos nuestro trabajo.	3.10				
	3.3.4	Los jefes con su ejemplo nos motivan a ser mejores personas.	2.71				
	3.3.5	Considero a todas las personas que trabajan en la empresa como mis compañeros.	3.36				
	3.3.6	Mis compañeros son personas con las que puedo convivir fuera de la empresa.	3.17				
	3.3.7	La relación entre jefes y compañeros de trabajo es abierta y de confianza.	3.05				
	3.3.8	Periódicamente los jefes se preocupan por conocer las necesidades de las personas a su cargo.	2.60				

Fuente propia

## Anexo H.

## Resultados de diagnóstico de desarrollo integral, desarrollo mental.

4. Desarrollo Mental.	No.	Reactivos	Promedio por pregunta	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	% alcanzado	Resultados
4.1 Aprendizaje e innovación.	4.1.1	Nuestro trabajo nos permite poner en juego nuestro ingenio y creatividad, no es un trabajo enajenante.	2.93	33.50	44	76.14	Condiciones básicas
	4.1.2	Cuento información, manuales o textos que me orientan y facilitan el desarrollo de mi trabajo.	3.24				
	4.1.3	Los resultados de mi trabajo y mi buen desempeño son importantes para la empresa.	3.57				
	4.1.4	Se impulsa a las personas a pensar y buscar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.	3.17				
4.2 Condiciones de crecimiento personal y profesional..	4.2.1	Las personas en la empresa nos vemos impulsados a buscar nuevos conocimientos.	3.24	33.50	44	76.14	Condiciones básicas
	4.2.2	Las personas en la empresa buscamos asumir y conseguir nuevos y mayores retos.	3.21				
	4.2.3	Se propicia la preparación escolar y curricular.	2.45				
	4.2.4	El trabajo que hacemos nos permite poner en práctica nuestros conocimientos y desarrollar nuevas habilidades.	3.12				
	4.2.5	La empresa reconoce y me apoya en mi desarrollo y me motiva para que a mi vez provoque el desarrollo de mi familia.	2.81				
	4.2.6	Los jefes nos impulsan a trabajar en objetivos para nuestro mejoramiento personal.	2.93				
	4.2.7	Tengo oportunidad y respaldo para capacitarme para desempeñar otros puestos.	2.83				

Fuente propia.

## Anexo I.

## Citada de: Resultados de diagnóstico de desarrollo integral, desarrollo espiritual.

5. Desarrollo Espiritual.	No.	Reactivos	Promedio por pregunta	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	% alcanzado	Resultados
5.1 Comunicación. Dialogo, participación, expresión de sí mismo.	5.1.1	La empresa da a conocer al personal sus planes y objetivos.	3.14	45.79	60	76.31	Condiciones básicas
	5.1.2	En los últimos seis meses he recibido algún tipo de comunicación.	3.45				
	5.1.3	El jefe nos mantiene al tanto de los cambios que ocurren en la empresa.	3.19				
	5.1.4	Existen políticas y procedimientos que permiten mantener el dialogo y ampliar la comprensión entre compañeros y con los dirigentes.	3.02				
	5.1.5	Se da respuesta a las propuestas y requerimientos del personal de manera oportuna.	2.90				
5.2 Libertad y Responsabilidad. Creer en responsabilidad y en el ejercicio de la libertad..	5.2.1	Existen condiciones que permitan a las personas generar mayor riqueza.	2.83	45.79	60	76.31	Condiciones básicas
	5.2.2	Están dadas las condiciones para que las personas piensen, reflexionen y apliquen su conocimiento	2.93				
	5.2.3	Los jefes se preocupan por conocer y conciliar las aptitudes y aspiraciones de las personas con los objetivos de la empresa.	2.93				
	5.2.4	El trabajo representa un desafío para quienes trabajamos aquí.	3.10				
	5.2.5	La empresa considera valioso tanto nuestro trabajo como las aportaciones que hacemos para mejorarlo.	3.10				
	5.2.6	Tenemos sensación de autonomía o control sobre nuestro trabajo.	3.21				
5.3 Hacer la diferencia. Condiciones que promuevan encontrar sentido y trascendencia del trabajo.	5.3.1	Se promueve una mentalidad emprendedora para genera más valor.	3.05	45.79	60	76.31	Condiciones básicas
	5.3.2	Vemos con mucha claridad cómo el trabajo que realizamos hace un bien en la sociedad y el mundo.	3.10				
	5.3.3	El trabajo que realizamos en bien de la sociedad tiene igual peso que la remuneración económica.	2.83				
	5.3.4	Las personas sienten como suya la empresa, su misión y se preocupan por la calidad de sus productos o servicios.	3.00				

Fuente propia.

## Anexo J.

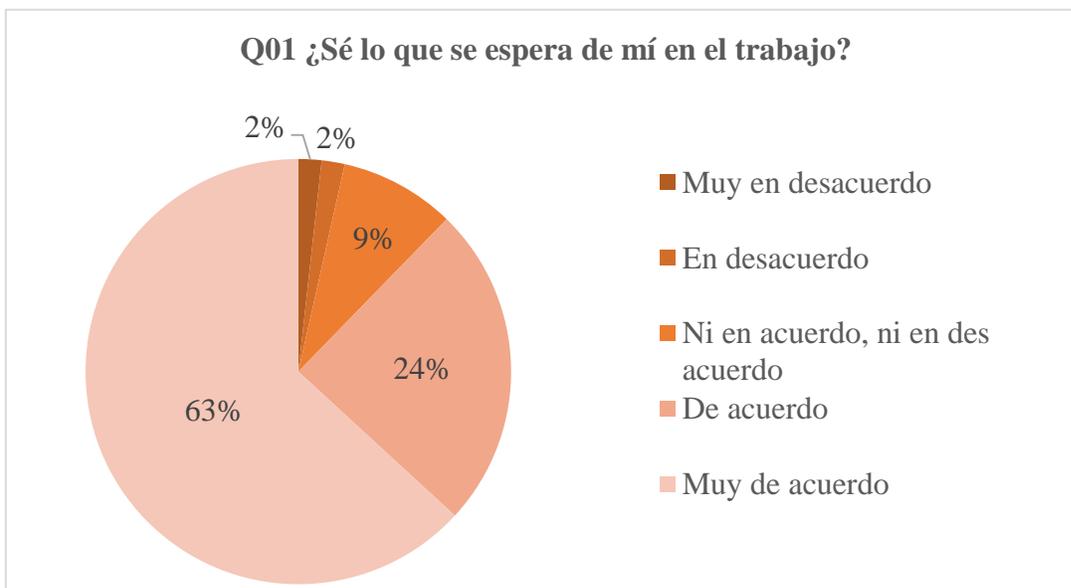
## Resultados de diagnóstico de desarrollo integral, condiciones de vida familiar.

6. Condiciones de vida familiar	No.	Reactivos	Promedio por pregunta	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	% alcanzado	Resultados		
6.1 Vivienda y Alimentación.	6.1.1	La vivienda que habito tiene los mínimos básicos necesarios para vivir decorosamente como son: piso de cemento o ladrillo, drenaje, agua, luz.	3.55	25.67	32	80.21	Condiciones básicas		
	6.1.2	La vivienda que habito con mi familia tiene el espacio suficiente para poder vivir sin hacinamiento y con la privacidad mínima necesaria?	3.50						
	6.1.3	El sueldo y los beneficios económicos permiten dar a mi familia una alimentación suficiente y adecuada.	3.24						
6.2 Salud y Educación.	6.2.1	Los miembros de mi familia tienen acceso a servicios médicos adecuados para atender nuestras necesidades de salud.	3.31						
	6.2.2	Mi ingreso me permite cubrir los gastos indispensables para la educación de mis hijos.	3.00						
6.3 Recreación.	6.3.1	Puedo disponer de algún dinero para disfrutar con mi familia de alguna tarde de esparcimiento por lo menos una vez al mes (cine, parque, plaza, etc.).	3.10						
	6.3.2	Se me respeta rigurosamente mi día de descanso semanal.	2.88						
	6.3.3	La empresa respeta los periodos vacacionales para que podamos convivir con la familia.	3.10						

Fuente propia.

## Anexo K.

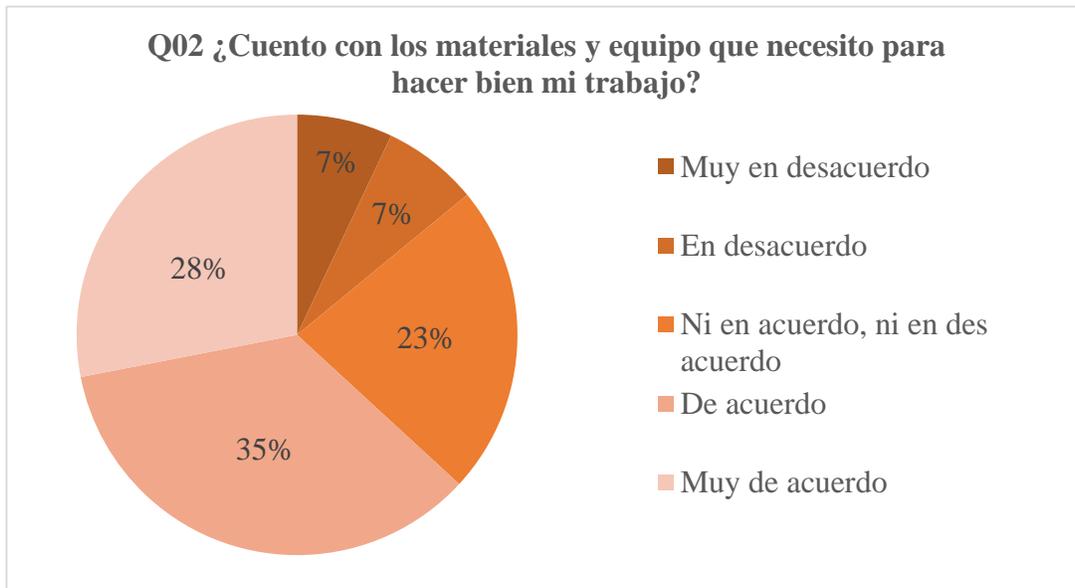
## Resultados de pregunta Q1.



Fuente propia

**Anexo L**

**Resultados de Q02.**



**Fuente propia.**

**Anexo M.**

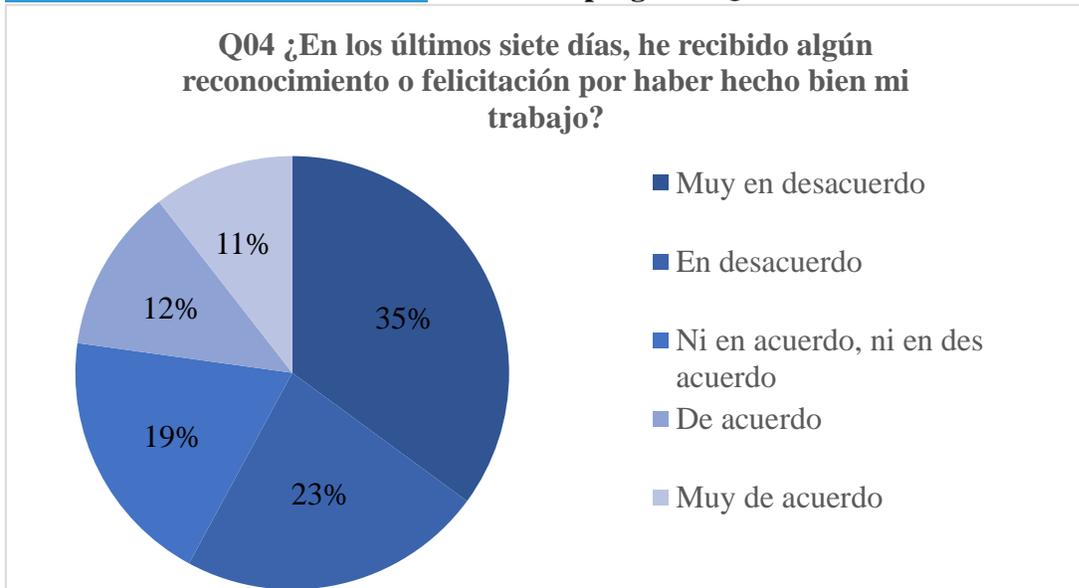
**Resultados pregunta Q03.**



**Fuente propia.**

**Anexo N.**

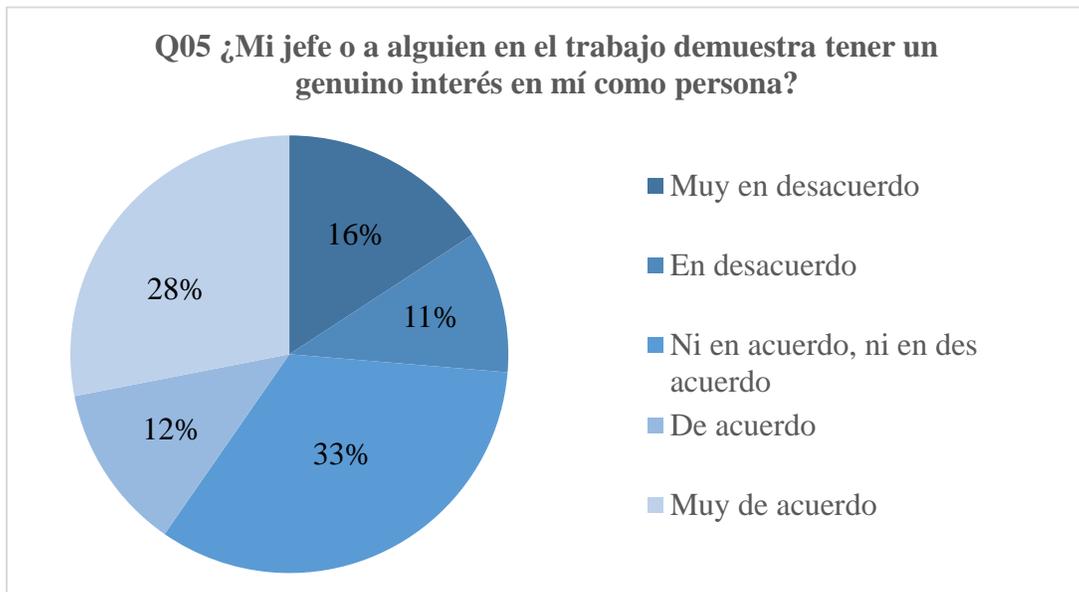
**Resultados pregunta Q04**



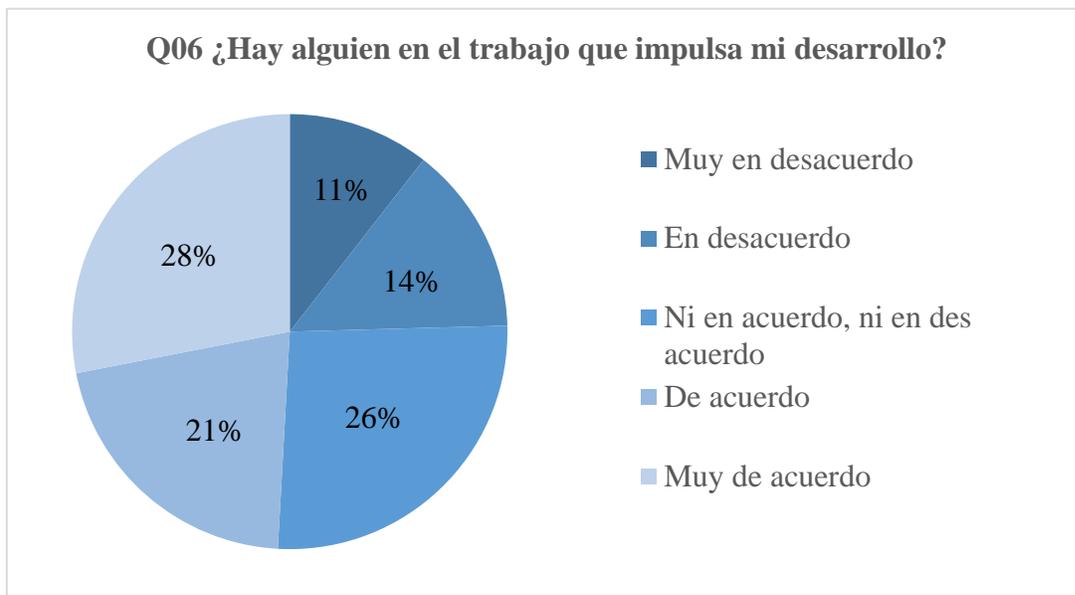
**Fuente propia.**

**Anexo Ñ.**

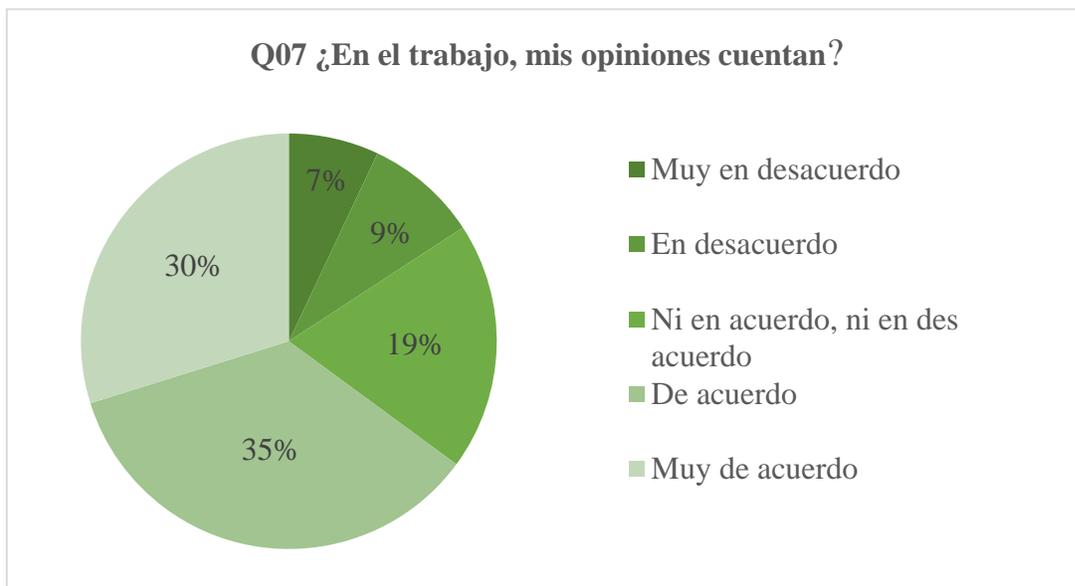
**Resultados Pregunta Q05**



**Fuente propia**

**Anexo O****16. Resultados Pregunta Q 06.**

**Fuente propia..**

**Anexo P.****Resultados pregunta Q 07.**

**Fuente propia.**

**Anexo Q**

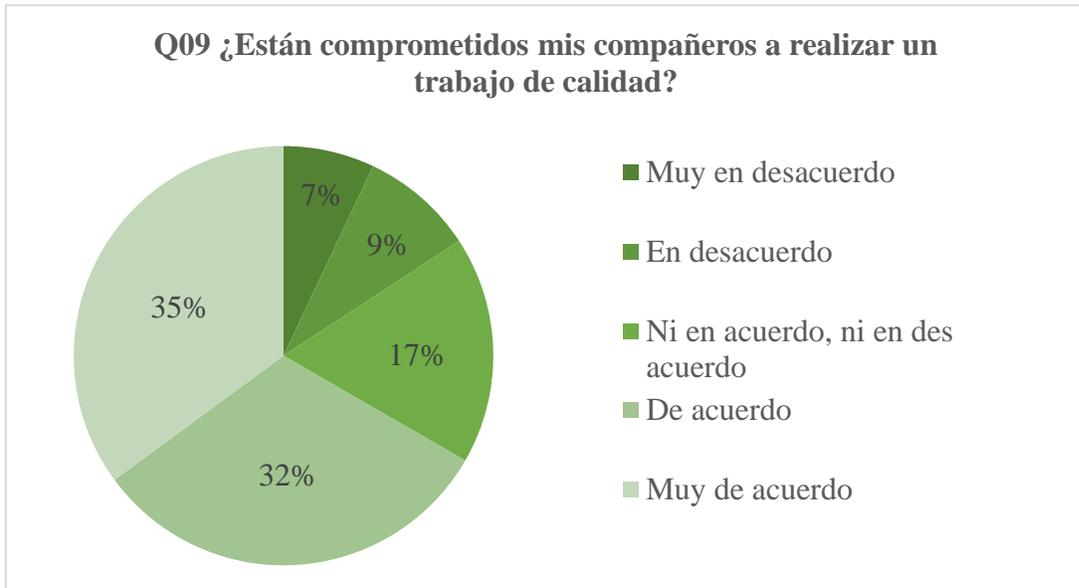
**Resultados pregunta Q 08.**



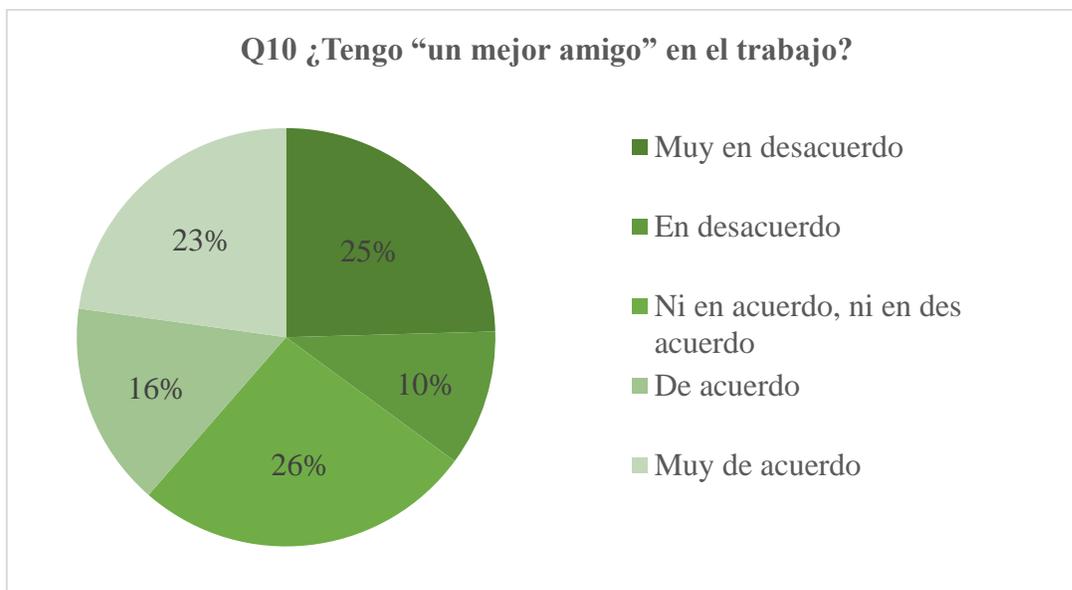
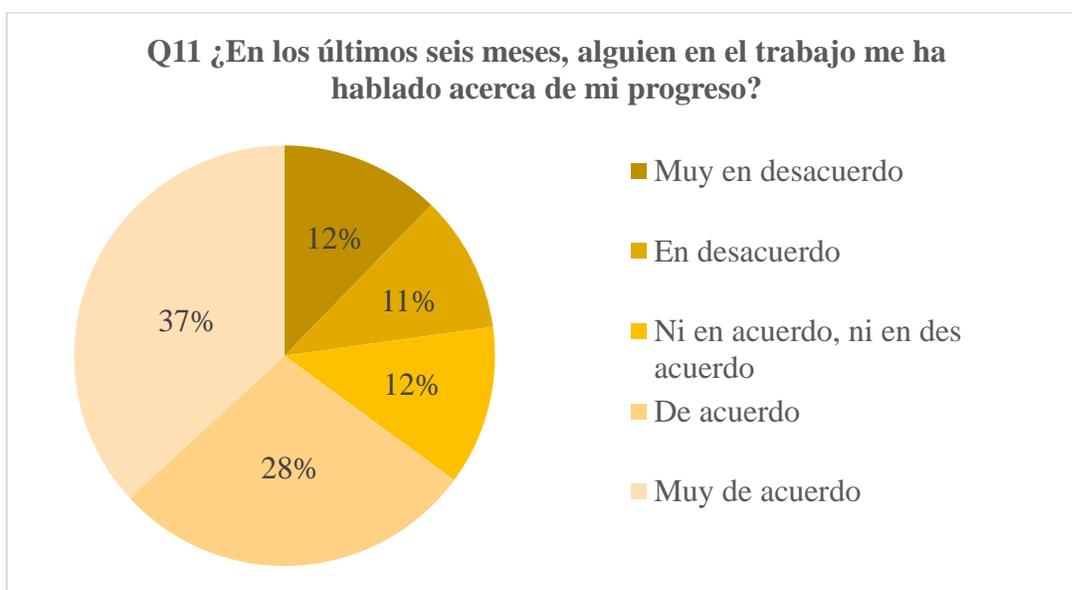
**Fuente propia.**

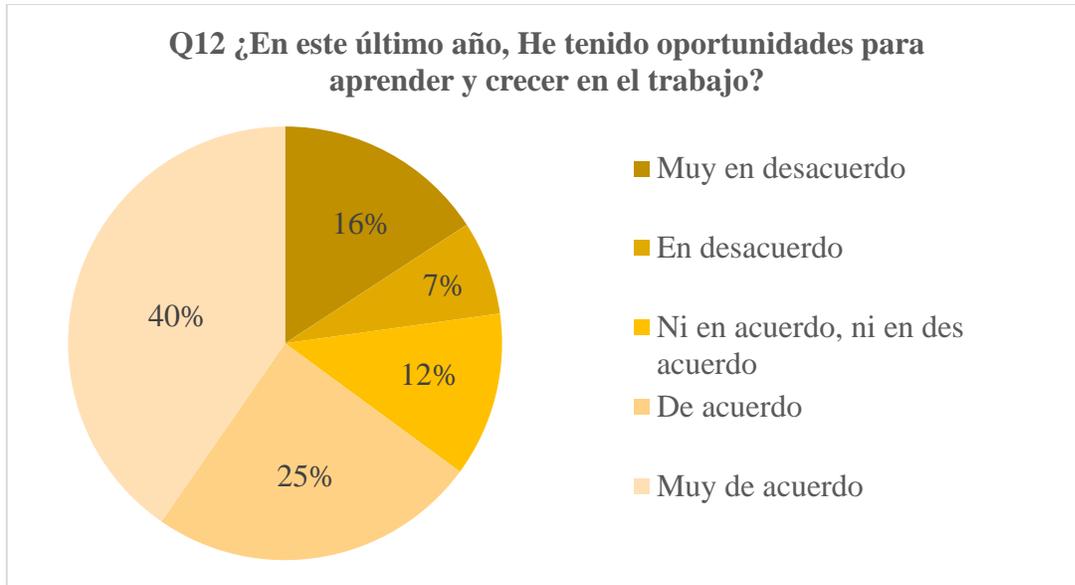
**Anexo R.**

**Resultados pregunta Q 09.**



**Fuente propia.**

**Anexo S.****Resultados pregunta Q 10.****Fuente propia.****Anexo T****Resultados pregunta Q 11.****Fuente propia.**

**Anexo U****Resultados pregunta Q 12.**

**Fuente propia.**

**Anexo V:**

**Relatoría de Primera visita a planta: presentación de proyecto y primeros acuerdos.  
Citada de: Fuente propia.**

**Fecha: 03 de enero de 2019, Lugar: Liberty Spring, Querétaro.**

En esta primera visita a la planta, previa autorización por parte del Mexican Operation Manager, se tuvo una reunión para plantear el proyecto de diagnóstico y desarrollo del plan de acción de RSE y Engagement en la planta de Liberty Spring Querétaro.

Después de que se presentó de manera general el proyecto de investigación a realizar, así como los alcances de los instrumentos a aplicar y los resultados que se pretendían obtener, la coordinadora de R.H. de la planta realizó algunos cuestionamientos sobre la RSE y los instrumentos, todo ello con la finalidad de que quedaran claras algunas dudas de los alcances y pertinencia de los instrumentos para la posible generación de un proyecto de RSE y Engagement en la planta, complementario a los análisis cotidianos del personal y del clima laboral que se realizan en el lugar.

La reunión concluyó con la formalización por palabra de los miembros de Liberty Spring y el entrevistador para realizar los levantamientos de encuestas correspondientes. Quedó como un acuerdo que el enlace para dar seguimiento al proyecto por parte de Liberty Spring sería la coordinadora de R.H. y que el Mexican Operation Manager realizaría el autodiagnóstico de sostenibilidad y congruencia de la UNIAPAC para incluirlo dentro del diagnóstico a realizar en la empresa.

Después de la reunión con el equipo se sostuvo otra más breve con la coordinadora de R.H. de la planta para acordar el horario de la siguiente visita para el levantamiento de las encuestas con todo el personal de planta. Se acordó que el levantamiento de encuestas se realizaría el 20 de febrero de 2019 y que el horario conveniente para hacerlo era en el cambio del turno (14:00 A 15:00 H), de esta manera se atendería a la mayor cantidad de colaboradores de la planta. El movimiento tendría que ser con agilidad ya que se detendría la producción por completo para el levantamiento. A su vez, se acordó también, que previo al levantamiento se tendría un recorrido en el área de producción de la planta para realizar una observación de las condiciones y el lugar de trabajo de los colaboradores.

## **Anexo X**

### **Relatoría de la Segunda visita planta: Recorrido de observación de planta y levantamiento de encuestas del personal de planta. Citada de: Fuente propia.**

**Fecha: 27 de febrero de 2019, Lugar: Liberty Spring, Querétaro.**

El día 14 de febrero por comunicación vía e-mail con la Human Resources Alondra Rodríguez se confirmó una nueva fecha para el levantamiento de las encuestas en planta, ya que el día acordado en la primera reunión habría otra actividad para promoción de salud en la planta y no sería posible realizarlas. Finalmente se acordó que la fecha de visita y levantamiento sería el 27 de febrero.

El día acordado se inició la visita a las a planta a las 13:00 h. con las encuestas listas para el levantamiento. Después de la recepción, se hizo un recorrido en la zona de producción. Entrando al lugar se observó en unas oficinas interiores a los ingenieros con sus team leaders realizando pruebas de calidad a los productos, en lo que pareció un espacio un tanto ajustado para la cantidad de colaboradores que se encontraban ahí. En ese mismo espacio, en una

oficina contigua se encontraban los ingenieros de mantenimiento y producción. Posterior a este espacio dedicado a la supervisión se encontraba un enorme espacio con el inventario de materia prima y de productos terminados, este espacio convive junto con las líneas de producción y se encuentra prácticamente separado por un pasillo pintado y señalado en el suelo.

Continuando el recorrido se observó otro pasillo donde conviven sin mayor inconveniente montacargas y personal de la planta que está laborando en producción. Sin embargo, se ve que el personal está acostumbrado al paso del montacargas sobre el mismo pasillo donde caminan ellos. Al lado de estos pasillos se encuentran laboratorios de manufactura donde se da el acabado a los resortes antes de ser empacados para ser llevados al lugar de pintura que se encuentra en otra planta dentro del país. Estos laboratorios son también el espacio de descanso de los colaboradores, no habiendo una diferenciación real, al menos no evidente. Sin embargo, se ve que los colaboradores cuentan con el equipo necesario para realizar su trabajo, aunque este se encontraba a simple vista amontonado. Continuando el recorrido, en otro pasillo se llega al área de maquinado de metales, que está compuesto por cuatro hornos donde se moldea el aluminio con el que se realizan los amortiguadores que fabrica la planta. Estos son operados por 3 personas cada uno. Este espacio se encontró bien distribuido, al momento en que se realizó el recorrido funcionaban 3 de los cuatro hornos, ya que uno se encontraba en mantenimiento.

Posterior al recorrido, se realizó el levantamiento de las encuestas en la zona de oficinas administrativas, la cual se encuentra dentro de la misma planta, pero completamente separada del área de producción. Se detuvo la producción para el cambio del turno y más de la mitad de los colaboradores se reunieron en el pasillo de oficinas para iniciar una primera ronda de levantamiento de encuestas. Después de que se explicara la mecánica de la encuesta y se repartieran los papeles con la misma, el turno de salida contestó los reactivos, inmediatamente después continuó el turno que venía llegando, finalizando, pasaron los ingenieros y los team leaders de las áreas de producción. De esta manera, alrededor de las 15:30 h. se terminó toda la visita. En esta ocasión no se pudo contestar el Cuestionario de Desarrollo Integral de la Persona, ya que consta de 90 reactivos y era imposible detener la producción para que los colaboradores la contestaran en menos de 10 min. Esto generó un

posterior retraso en la contestación de dicho instrumento, el cual se atrasó casi 3 meses más, ya que hubo un cambio en human resources y el nuevo coordinador fue realizando la encuesta por bloques en este lapso de tiempo. Eso mismo detonó la idea de realizar una mejora a dicho instrumento.