



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA  
DE COMUNICACIÓN DE UNIÓN CEMENTERA NACIONAL – UCEM C.E.M.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Licenciada en Comunicación Corporativa

Profesor Guía  
Máster DIRCOM María Belén Monteverde

Autora  
Andrea Natalia Espinoza Izquierdo

Año  
2015

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

María Belén Monteverde  
Máster DIRCOM  
C.C.: 170765432-4

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Andrea Natalia Espinoza Izquierdo

C.C.: 030164381-3

## **DEDICATORIA**

A mi mejor amigo y compañero Cristian Andrés Albuja, por tu paciencia para permitirme culminar esta etapa, gracias hijo mío por tus palabras de aliento y por ser la razón de mi vida; a mi mamá Eugenia, gracias por tu apoyo incondicional, eres mi ángel; a mi hermana y amiga, María Eugenia por ser mi ejemplo y enseñarme a luchar para cumplir mis metas; a mi tía Tere por darme una mano en esos momentos, en los que más he necesitado.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi profesora guía María Belén Monteverde, quien se convirtió en mi maestra y amiga, por su constante apoyo; a mi familia por ser mi motor y soporte en los momentos más difíciles; a la Ing. Noemí Pozo, gerente general de UCEM – C.E.M. por permitirme desarrollar mi tesis sobre la empresa a la cual dirige; a cada uno de mis profesores que han estado a lo largo de mi formación.

## RESUMEN

Unión Cementera Nacional UCEM – C.E.M. es una empresa ecuatoriana, surge de la fusión de dos grandes compañías cementeras: Cemento Chimborazo S.A. e Industrias Guapán S.A., el 95, 72% del capital pertenece al Estado y el 4,28% corresponde a inversionistas privados; por tal motivo, es considerada como empresa pública. Las plantas de producción se encuentran en el sur del Ecuador, la planta industrial Guapán está ubicada en la provincia del Cañar a 1 kilómetro de la ciudad de Azogues y la planta industrial Chimborazo está localizada a 8 kilómetros aproximadamente de la ciudad de Riobamba.

Durante este proceso de fusión empresarial han existido una serie de cambios positivos para UCEM, esto ha permitido a la empresa complementar funciones entre las dos plantas industriales y desarrollar áreas que no tenían mucha atención como es el caso de Responsabilidad Social Empresarial.

Con el acelerado crecimiento de la empresa, se ha planteado el fortalecimiento en las relaciones con los grupos de interés o stakeholders y el desarrollo de programas enfocados en la Responsabilidad Social Empresarial.

En el Ecuador, la cultura de RSE ha ido evolucionando y es notable el compromiso de varias empresas de continuar por esta misma línea. El propósito de este trabajo académico es conocer el estado actual de RSE en UCEM – C.E.M. para así fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social y convertirlas en una estrategia de comunicación para que sea considerada como una ventaja competitiva.

Las herramientas de investigación empleadas durante este estudio fueron encuestas aplicadas a una muestra del personal de UCEM – C.E.M., entrevistas realizadas a representantes de área de la empresa, focus group a las comunidades más cercanas a las plantas industriales de Guapán y Chimborazo y sondeo de opinión aplicado a proveedores. Posteriormente, se realizó la tabulación e interpretación de resultados.

A través de esta investigación se ha conocido cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa para de esta manera, crear estrategias que puedan ser aprovechadas para la toma de decisiones. Finalmente, se ha planteado un plan estratégico de comunicación desarrollado por medio de matrices estratégicas basadas en resultados obtenidos en la investigación.

## ABSTRACT

Union Cementera Nacional UCEM – C.E.M is an ecuadorian business, is a emerge of two large cement companies: Cemento Chimborazo S.A. and Guapan Industries S.A., 95.72% belongs to the state capital and 4.28% corresponds to private investors; for this reason it is considered as a public company. The production plants are located in southern Ecuador, the Guapan industrial plant is located in the province of Cañar 1 kilometer from the city of Azogues and Chimborazo industrial plant is located approximately 8 kilometers from the city of Riobamba.

During this process of corporate merger there have been a number of positive changes for UCEM, this has enabled the company to complement functions between both industrial and developing areas that did not have much attention such as Corporate Social Responsibility plants.

With the rapid growth of the company, has set strengthening relations with interest groups or stakeholders and focused on the development of corporate social responsibility programs.

In Ecuador, the culture of CSR has evolved and is remarkable commitment of several companies to pursue this line. The purpose of this scholarship is to know the current state of CSR in UCEM - CEM order to strengthen Social Responsibility practices and turn them into a communication strategy to be considered as a competitive advantage.

The research tools used in this study were applied to a sample survey staff UCEM - CEM, interviews with representatives of the business area, focus group to nearby communities and industrial plants, both Guapan and Chimborazo, also an opinion poll to suppliers. Subsequently, tabulation and interpretation of results was performed.

Throughout this research, we have come to know what strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company, creating strategies that can be exploited for decision-making are. Finally, we have proposed a strategic communication plan developed based on results obtained in the research strategic matrices.

## ÍNDICE

1. DE LA COMUNICACIÓN DE MASAS A LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	1
1.1 COMUNICACIÓN .....	1
1.1.1 Proceso de la Comunicación .....	4
1.1.2 Elementos de la Comunicación.....	5
1.1.2.1 Emisor .....	5
1.1.2.2 Mensaje.....	5
1.1.2.3 Receptor.....	6
1.1.2.4 Retroalimentación .....	6
1.1.3 Reglas de la comunicación .....	6
1.2 COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	9
1.2.1 Públicos .....	11
1.2.1.1 Públicos Internos.....	11
1.2.1.2 Públicos Externos.....	13
1.2.2 Comunicación Interna .....	13
1.2.3 Comunicación Externa.....	14
1.2.3.1 Herramientas de comunicación externa .....	15
1.2.4 Identidad Corporativa.....	19
1.2.4.1 Elementos de la Identidad Corporativa .....	20
1.2.5 Cultura Corporativa.....	23
1.2.6 Imagen Corporativa .....	24
1.2.7 Reputación Corporativa .....	26
1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN .....	28
1.3.1 Proceso de elaboración de un plan estratégico .....	29
1.3.2 Elementos básicos del Plan Estratégico de Comunicación .....	30
2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN ECUADOR .....	33
2.1 INTRODUCCIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	33
2.2 RESPONSABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL (RS).....	35
2.3 EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL ECUADOR .....	36
2.3.1 Tradición andina y popular.....	36
2.3.2 Tradición de raíz católica .....	37
2.3.3 Tradición contemporánea .....	37
2.4 MARKETING SOCIAL VS. RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	39
2.5 PRINCIPIO DE SOSTENIBILIDAD.....	40
2.6 NORMAS Y CERTIFICACIONES.....	42
2.6.1 Responsabilidad Social: 7 materias fundamentales.....	43
2.6.2 Normas Sociales de mayor interés de las empresas .....	44

2.6.2.1	Organización Internacional de Estandarización (ISO) .....	44
2.6.2.2	Norma ISO 26000 .....	45
2.6.2.3	Norma AA1000 (Accountabilty 1000) .....	45
2.6.2.4	Norma OSHAS 18000 .....	46
2.6.2.5	Fairtrade .....	46
2.6.2.6	Norma SA8000 .....	47
2.7	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	48
2.8	ANÁLISIS COMPARATIVO DE ATRIBUTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	51
3.	UNIÓN CEMENTERA NACIONAL UCEM – C.E.M. ....	55
3.1	ANTECEDENTES .....	55
3.2	LA EMPRESA .....	57
3.2.1	Historia .....	58
3.2.2	Ubicación geográfica .....	59
3.2.3	Identidad Visual .....	61
3.2.4	Submarcas .....	62
3.2.5	Misión .....	63
3.2.6	Visión .....	63
3.2.7	Valores empresariales .....	64
3.2.8	Organización y estructura .....	65
3.3	COMUNICACIÓN .....	65
3.4	ORGANIGRAMA .....	67
3.5	RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	68
3.5.1	Compromiso ambiental y Gestión ambiental .....	68
3.5.2	Prácticas de Responsabilidad Social de UCEM – C.E.M. ....	70
3.5.2.1	Programa Salud Comunitaria .....	71
3.5.2.2	Programa de Forestación y reforestación .....	71
3.6	PLANIFICACIÓN, CALIDAD Y DESARROLLO .....	73
3.6.1	Cadena de Valor .....	73
3.6.2	Certificaciones .....	74
3.6.3	Ley de Gestión Ambiental .....	74
3.6.4	Reglamento Ambiental para Actividades Mineras en la República del Ecuador (RAAM) .....	75
3.6.5	Normas de calidad .....	75
4.	INVESTIGACIÓN .....	77
4.1	METODOLOGÍA .....	77
4.1.1	Tipos de Estudio o Alcance .....	77
4.1.2	Métodos .....	77
4.1.3	Enfoque metodológico .....	78
4.1.4	Técnicas de investigación .....	78
4.1.5	Determinación de la población y selección de la muestra .....	79

4.1.5.1	Población .....	79
4.1.5.2	Muestreo .....	79
4.1.5.3	Muestra .....	79
4.2	ENCUESTA PÚBLICO INTERNO .....	80
4.2.1	Diseño de la encuesta público interno .....	81
4.2.2	Tabulación y representación gráfica de encuesta .....	81
4.2.3	Interpretación de la encuesta .....	97
4.3	ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE ÁREA .....	100
4.3.1	Diseño de entrevistas .....	101
4.3.2	Transcripción de entrevistas .....	101
4.4	SONDEO DE OPINIÓN A PROVEEDORES .....	101
4.4.1	Diseño Sondeo de Opinión para proveedores .....	103
4.4.2	Tabulación y representación gráfica de sondeo de opinión .....	103
4.5	<i>FOCUS GROUP</i> COMUNIDAD .....	111
4.5.1	Diseño <i>Focus group</i> Comunidad .....	111
4.5.2	Síntesis <i>Focus group</i> comunidad Planta Chimborazo .....	111
4.5.3	Síntesis <i>Focus group</i> comunidad Planta Guapán .....	113
5.	PROPUESTA .....	116
5.1	INTRODUCCIÓN .....	116
5.2	FODA .....	117
5.3	OBJETIVOS .....	117
5.3.1	Objetivo General .....	117
5.3.2	Objetivos Específicos .....	118
5.4	PÚBLICOS .....	118
5.5	MATRICES .....	120
5.5.1	Matriz Estratégica .....	120
5.5.2	Matriz de Acciones .....	121
5.5.3	Cronograma .....	126
5.5.4	Presupuesto .....	127
5.5.5	Matriz de Evaluación .....	129
5.5.6	Matriz Resumen .....	130
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	131
6.1	CONCLUSIONES .....	131
6.2	RECOMENDACIONES .....	132
	REFERENCIAS .....	134
	ANEXOS .....	139

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Esquema básico de comunicación.....	4
Figura 2.	Esquema de planeación de comunicación.....	8
Figura 3.	Nuevas formas de gestionar la comunicación.....	18
Figura 4.	Parámetros de la identidad corporativa.....	20
Figura 5.	Etapas básicas del proceso de elaboración de un plan estratégico.....	29
Figura 6.	Elementos informativos para plantear un plan estratégico de comunicación. ....	30
Figura 7.	La secuencia básica del diseño de una estrategia de comunicación. ....	32
Figura 8.	Responsabilidad Social: 7 materias fundamentales.....	43
Figura 9.	Principios del Pacto Global. ....	51
Figura 10.	¿Cuántas familias no cuentan con un techo para vivir o habitan en viviendas de mala calidad? .....	55
Figura 11.	Cifras sobre la cantidad de cemento que se consume anualmente en Ecuador. ....	56
Figura 12.	Comercialización de cemento gris producido por la industria ecuatoriana en el año 2014. Toneladas métricas.....	57
Figura 13.	Ubicación geográfica planta industrial Cemento Guapán. ....	60
Figura 14.	Ubicación geográfica planta industrial Cemento Chimborazo.....	61
Figura 15.	Manual de imagen de marca.....	62
Figura 16.	Logotipos Manual de imagen de marca. ....	63
Figura 17.	Organigrama UCEM – C.E.M.....	67
Figura 18.	Cadena de valor UCEM C.E.M. ....	74
Figura 19.	Herramientas de comunicación que conoce .....	82
Figura 20.	Por qué vía usted se informa de las noticias de la empresa .....	83
Figura 21.	Por que vía le gustaría ser informado sobre las noticias de la empresa .....	84
Figura 22.	Comunicación con superiores .....	85
Figura 23.	Recibe información de la empresa.....	86

Figura 24. Discriminación.....	87
Figura 25. Igualdad de oportunidades y de trato.....	88
Figura 26. Libertad de asociación .....	89
Figura 27. Evaluación sobre desempeño .....	90
Figura 28. Beneficios que le brinda UCEM – C.E.M.....	91
Figura 29. Normas de seguridad laboral .....	92
Figura 30. políticas de equilibrio trabajo – familia .....	93
Figura 31. Bonificaciones por alcance de metas desempeño social - ambiental.....	94
Figura 32. Conoce los programas de RSE.....	95
Figura 33. Programas de RSE .....	96
Figura 34. Planta a la que provee material.....	103
Figura 35. Proveedor calificado desde.....	104
Figura 36. Por qué medios se entera de concursos para aplicar a la provisión de materiales/servicio .....	105
Figura 37. Considera usted que los procesos de contratación se realizan de forma transparente .....	106
Figura 38. Puntos de evaluación de proveedores .....	107
Figura 39. El tiempo que dura el proceso de selección.....	108
Figura 40. Relación con UCEM – C.E.M.....	109
Figura 41. ¿Usted volvería a aplicar para provisión de sus productos/servicios a UCEM – C.E.M.? .....	110

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Cuadro comparativo áreas de responsabilidad social .....	52
Tabla 2.	Áreas de trabajo por ejes de acción .....	54
Tabla 3.	Técnicas de investigación .....	80
Tabla 4.	Herramientas de comunicación que conoce.....	82
Tabla 5.	Por qué vía usted se informa de las noticias de la empresa .....	83
Tabla 6.	Por que vía le gustaría ser informado sobre las noticias de la empresa .....	84
Tabla 7.	Recibe información de la empresa .....	86
Tabla 8.	Igualdad de oportunidades y de trato .....	88
Tabla 9.	Evaluación sobre desempeño .....	90
Tabla 10.	Beneficios que le brinda UCEM – C.E.M.....	91
Tabla 11.	Normas de seguridad laboral .....	92
Tabla 12.	Bonificaciones por alcance de metas desempeño social - ambiental.....	94
Tabla 13.	Programas de RSE.....	96
Tabla 14.	Representantes de área UCEM – C.E.M.....	100
Tabla 15.	Detalle de proveedores mejor puntuados de UCEM – C.E.M. ....	102
Tabla 16.	Planta a la que provee material.....	103
Tabla 17.	Proveedor calificado desde .....	104
Tabla 18.	Por qué medios se entera de concursos para aplicar a la provisión de materiales/servicio.....	105
Tabla 19.	Considera usted que los procesos de contratación se realizan de forma transparente.....	106
Tabla 20.	Puntos de evaluación de proveedores .....	107
Tabla 21.	El tiempo que dura el proceso de selección .....	108
Tabla 22.	Relación con UCEM – C.E.M. ....	109
Tabla 23.	¿Usted volvería a aplicar para provisión de sus productos/servicios a UCEM – C.E.M.? .....	110
Tabla 24.	Análisis FODA.....	117
Tabla 25.	Matriz estratégica .....	120
Tabla 26.	Matriz de acciones.....	121

Tabla 27. Cronograma .....	126
Tabla 28. Presupuesto .....	127
Tabla 29. Matriz de evaluación.....	129
Tabla 30. Matriz resumen.....	130

# 1. DE LA COMUNICACIÓN DE MASAS A LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

## 1.1 COMUNICACIÓN

La naturaleza de los problemas comunicacionales, que se dirigen a producir un análisis de las dinámicas y prácticas de uso, apropiación, producción e interpretación de medios, soportes, materiales, discursos y formas de sociabilidad por parte de los ciudadanos, y autores sobre temáticas comunicacionales, demandan una estrategia metodológica correspondiente a los enfoques cualitativos de investigación social.

“La palabra Comunicación proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego, el de *Koinoonia*, que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical “común” es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica, como punto etimológico, la estrecha relación entre “comunicarse” y “estar en comunidad”. En pocas palabras, se “está en comunidad” porque “se pone algo en común” a través de la <comunicación>.” (Nieves, 2006)

En particular, aquellos que permiten la reconstrucción interpretativa de concepciones, sistemas de creencias y de significaciones implícitas en los discursos y las prácticas de los sujetos en estudio, consecuentemente según el autor Mario Kaplún, la comunicación “no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos (aunque sea a distancia a través de medios artificiales). Es a través de ese proceso de intercambio como los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria”. (Kaplún, 1998, p. 64)

Es la comunicación que se establece para dar a conocer la información de la compañía en cuanto a normas y políticas, objetivos, lineamientos de acción y toda la información que permite el funcionamiento de la organización, tanto la interna para el colectivo laboral como para el público externo con que se relaciona. Es decir, son los procesos de comunicación que se dan en una empresa o institución, a partir de la labor de un especialista en esa área. Traza políticas de comunicación para lograr buenas relaciones de trabajo que se interrelacionen en factores de eficacia y eficiencia de la empresa.

Se considera como uno de los objetivos principales del proceso de la comunicación a la persuasión. Según Aristóteles, la comunicación es la búsqueda de “todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance” (McBurney y Wrage, 1953, p. 155)

Consecuentemente, la comunicación en términos generales es el nombre de muchos fenómenos que, configuran un espacio conceptual amplio, aunque, la sociedad mediatizada y los medios masivos de comunicación, han sido el problema central durante las décadas anteriores. Hoy en día, pensamos a la “Comunicación” en estrecho contacto con la cultura y, en este sentido, la analizamos como un fenómeno transversal; como la condición de posibilidad de todas las prácticas sociales. Esta nueva visión de conjunto nos permitirá abordar procesos, instituciones y actores, sin desvincular unos de otros.

Tendremos así, comunicación y medios masivos, comunicación, imagen e instituciones, comunicación y producción académica, comunicación y mediaciones socioculturales, comunicación y tecnologías, obviamente temas y conceptos vinculados a la Responsabilidad Social de las empresas, organizaciones, instituciones y/o la ciudadanía responsable del quehacer diario y cotidiano en el marco del “Buen Vivir”, sin dejar de tener en cuenta el modo en que cada una de estas dimensiones de lo social y lo cultural se encuentran y cruzan en la vida cotidiana.

El Buen Vivir o *Sumak Kawsay* se refiere a las garantías que el Estado es responsable frente a la sociedad, el cual se determinan en el título VII denominado régimen del buen vivir de la Constitución de la República del Ecuador. (Constitución de la República del Ecuador, 2008). El *Sumak Kawsay* fue tomado de la cosmovisión indígena ecuatoriana como un cambio de modelo de gestión del Estado frente a las necesidades de los ciudadanos, dentro de estas garantías se considera a la comunicación como un derecho. (Acosta, 2012).

El desarrollo, en el marco del Buen Vivir, está expresado a través del uso de varias herramientas de comunicación para satisfacer necesidades de los ciudadanos obteniendo como resultado una transformación social positiva, mejorando también la calidad de vida en el Ecuador e integrando voces que expresan diferentes ideologías con la implementación del derecho a la comunicación. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

La comunicación surge por la necesidad de los seres humanos de transmitir información. Desde tiempos remotos las formas de comunicación han evolucionado, modificando en muchas ocasiones la cultura y por ende el desarrollo de la sociedad. Es notable el cambio y constante perfeccionamiento de la comunicación de acuerdo a las necesidades del hombre, prueba de este avance son el paso de “los dibujos en las cavernas, los jeroglíficos egipcios, los quipus incas; al alfabeto, la letra impresa, la radio y la televisión.” (Ecured.cu, 2010)

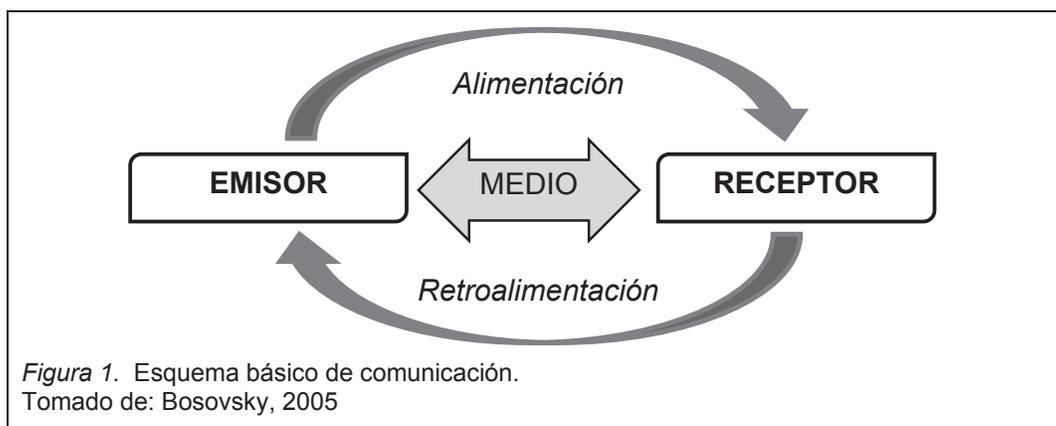
El desarrollo social tiene una relación directa con la interacción humana y a su vez con la evolución cultural y cognitiva del ser humano, modificando las habilidades comunicativas, ya que este intercambio de información requiere de la participación de dos o más sujetos.

Días y Martins definen a la comunicación como el “proceso natural, universal, de interrelación e influencia recíproca entre las partes de toda "organización" y

entre ésta y su medio ambiente.” (1978, p.51), este proceso se debe llevar a cabo a través de signos para que ocurra la transmisión de información.

### 1.1.1 Proceso de la Comunicación

“El acto o proceso que generalmente se llama comunicación consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc. mediante el empleo de signos y palabras” (Berelson & Steiner, 1964, p. 91), pero para que sea posible este proceso se debe tener en cuenta cada uno de los elementos que intervienen en la comunicación, ya que cada uno es dependiente del otro. (Berelson & Steiner, 1964)



“Los receptores son los que <alimentan> a los emisores en el inicio del proceso, los que impulsan la producción misma de mensajes. Están en el origen de los actos de comunicación, y son los que sancionan su buen o mal fin. Y después, además, los <retroalimentan>” (Aljure, Bocco, Bosovsky, Buenaventura, Costa, Fuentes y García, 2005, p. 27)

Como se puede observar en el **Figura 1**, este esquema básico de comunicación muestra el proceso en donde interviene el emisor y receptor en este intercambio de información interactiva y dinámica, en la que además ocurre un cambio de papeles entre el receptor y el emisor cuando este recibe el mensaje y continúa transmitiéndose mensajes para lograr algún efecto en

quién recibe la información basada en las intenciones del emisor en forma de códigos.

Para interpretar los códigos que asocian el mensaje que se pretende transmitir a través de este proceso se debe identificar cuáles son los elementos que intervienen en la comunicación. “En el campo de la comunicación el concepto de código se aplica inicialmente para aludir a las reglas de elaboración y combinación de los signos de un lenguaje. Las reglas no son igual al lenguaje, permiten que éste se construya, que podamos entendernos y comunicarnos”. (Prieto, 1985, p. 77)

### **1.1.2 Elementos de la Comunicación**

Los elementos considerados como básicos son:

#### **1.1.2.1 Emisor**

“Persona que desea cambiar información. Debe reunir necesariamente dos requisitos, tener una idea (razón de la comunicación) y construir el mensaje de la forma más idónea con el fin de conseguir una respuesta”. (Álvarez, 1998, p. 49) El emisor es de donde se parte el proceso de comunicación. Al ser el transmisor deberá realizar la codificación del mensaje.

#### **1.1.2.2 Mensaje**

De acuerdo al contexto y al conjunto de códigos que desee transmitir el emisor, el mensaje “es el transporte de señales. Una vez codificado, éste se encuentra en disposición de transmitirse al receptor. Para enviar el mensaje se utiliza el canal de comunicación; por tanto el canal es el medio a través del cual se transmite el mensaje” (Álvarez, 1998, p. 49)

### **1.1.2.3 Receptor**

“Es la persona que descifra el código. En una primera fase tiene que percibir lo que el emisor le envía, y en una segunda, descifrar el código utilizado en la transmisión del mensaje” (Álvarez, 1998, p. 49)

### **1.1.2.4 Retroalimentación**

La retroalimentación resulta útil, ya que la verdadera comunicación no se realiza si el emisor no recibe respuestas a su mensaje. La retroalimentación es el mecanismo para comprobar la obtención de la respuesta buscada y requerida del comunicador, que acomoda sus mensajes en términos de respuestas específicas por parte de aquellos que la reciben. Tanto el emisor como el receptor deben partir de una experiencia social o cultural común, propicia para un intercambio real de mensajes, que tribute a la acogida de la participación por parte de todos los actores y los sectores vinculados en el proceso de desarrollo comunitario.

### **1.1.3 Reglas de la comunicación**

La comunicación para ser efectiva ha de basarse en mensajes claros y en la disminución o eliminación de las llamadas “barreras de la comunicación”. Los mensajes eficientes se caracterizan por:

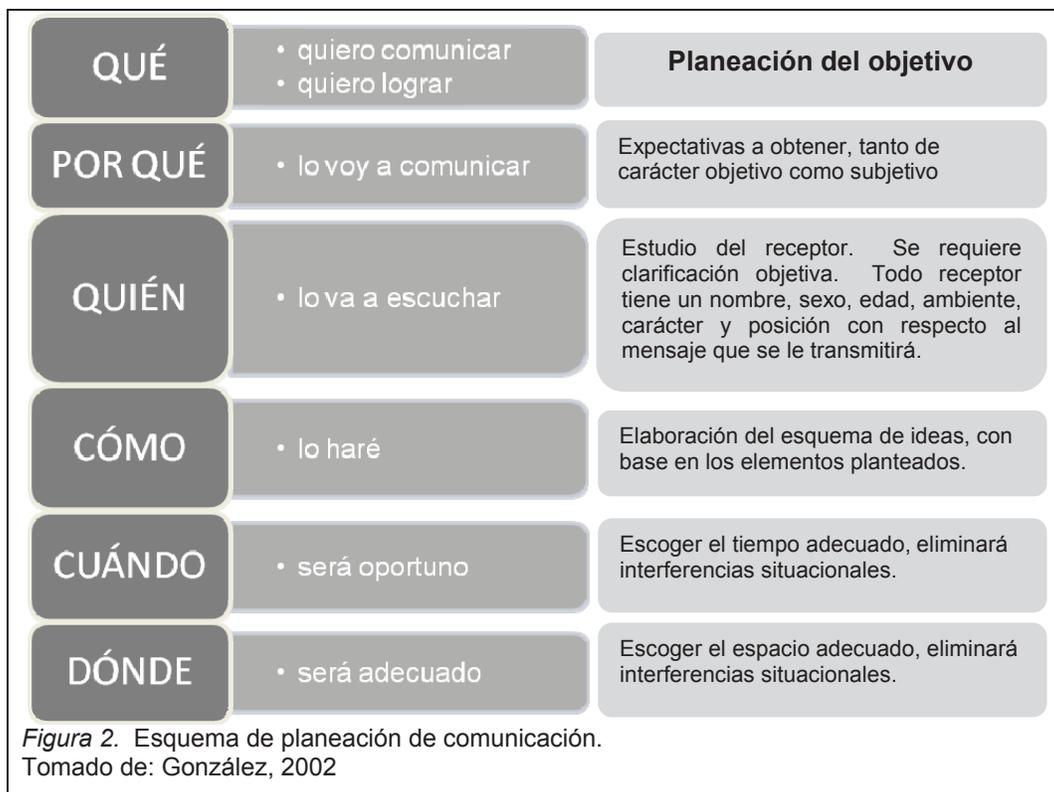
- Ser atendidos
- Ser comprendidos
- Ser aceptados
- Ser recordados

Un mensaje claro es aquel que disminuye o elimina las posibilidades de malas interpretaciones. Para esto hay que decir lo que se desea decir y tomar muy en cuenta el nivel del interlocutor, evitándose los términos técnicos cuando esto

no sea necesario. Algunas de las barreras más frecuentes que provocan “ruido” en la comunicación son:

- Las actitudes de los interlocutores
- Escucha inadecuada y falta de atención
- Distorsión de significados
- Mensajes poco claros o deficientemente expresados
- Evaluación prematura
- Ambiente amenazador
- Expectativas antagónicas
- Falta de empatía
- Muestras de rechazo
- Empleo de lenguaje inadecuado en función del contexto.

Mediante un proceso lógico y ordenado se puede obtener un esquema de planeación de comunicación en donde el transmisor emita un mensaje claro y conciso para que el receptor obtenga una respuesta favorable y el proceso comunicativo sea de doble vía y tenga éxito. (González, 2002, p. 45). Este esquema de la planeación de la comunicación se resume en la siguiente figura:



Cada elemento que conforma este esquema cumple con una función específica que ayuda a enriquecer el contenido del mensaje para que quien lo reciba pueda continuar con el proceso comunicativo. Según el esquema, detallado en la **Figura 2** propuesto por la autora del libro *La comunicación efectiva*, es importante conocer quién es nuestro receptor o la persona que recibirá el mensaje, para esto se debe planificar cómo transmitir la información, cuál es el objetivo y cuál será el contenido para que no existan barreras durante el proceso. (González, 2002, pp. 41-46)

Este esquema de comunicación puede ser aplicado a las empresas, en donde la organización ocupa el lugar de transmisor, ya que cada acción de la empresa comunica y los receptores juegan un papel muy importante cuando la información debe ser interpretada.

## 1.2 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

“La comunicación corporativa (comunicación institucional o relaciones públicas), es aquella que se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales”. (Rebeil & Ruíz, 1998, p. 168)

Existen varios criterios dentro de la empresa que deben ser guiados a un mismo propósito. El gestor de la comunicación será quien integre todos los ejes de la empresa a través de la comunicación. Pero sin duda todas las áreas requieren de una evaluación minuciosa para determinar las estrategias que deben ir encaminadas al cumplimiento cabal de los objetivos empresariales.

Las organizaciones son entonces, “sistemas de actividades conscientemente coordinadas, llevadas a cabo por grupos de personas cuya cooperación recíproca es esencial para su supervivencia y dicha cooperación sólo es posible cuando los individuos que se interrelacionan son capaces de comunicarse y están dispuestos a actuar conjuntamente con el fin de alcanzar objetivos comunes”. (Chiavenato, 2000, p. 7)

La comunicación es un medio intangible de la empresa que debe ser evaluado y medido periódicamente, ya que al estar en un eje transversal de la empresa debe integrar a todas las áreas, dándole seguimiento y control a todo lo que transmite la organización.

Para algunos autores referirse a Comunicación Corporativa no es hablar de Relaciones Públicas, así lo menciona Alfredo Arceo, “porque no debemos equiparar comunicación corporativa con relaciones públicas, a pesar de que algunos así lo hacen. Hacerlo sería localizar la disciplina en el marco de la comunicación persuasiva solamente.” (2012, p. 29)

Según Arceo, las relaciones públicas no deben ser comparadas con la comunicación corporativa, pero ambas ramas van direccionadas a construir, mantener o mejorar la imagen positiva de una empresa. Si bien es cierto que las relaciones públicas no están ligadas directamente con técnicas de persuasión, ambas usan herramientas que favorecen a la compañía. Se debe resaltar que las relaciones públicas serán siempre complemento para la comunicación corporativa.

Otros escritores como Van Riel, mencionan que es “un instrumento de gestión” pero que la Comunicación Corporativa debe “crear una base favorable para las relaciones con los públicos de la cual la organización depende”. (1997, p. 26)

La Comunicación Corporativa debe estar alineada a la estrategia empresarial para que tenga coherencia con la consecución de objetivos inicialmente planteados; cada departamento tiene una necesidad constante de comunicar, pero se debe hacer un seguimiento del mensaje emitido con el uso correcto de sus herramientas para que el mensaje tenga el impacto deseado en el público objetivo. Por esta razón cada grupo de personas relacionadas con la empresa es esencial en este proceso comunicativo, no solo internamente sino también externamente.

La empresa está formada por trabajadores organizados jerárquicamente de acuerdo a funciones asignadas en cada área, así como directivos que se encargan de la toma de decisiones conjuntamente con niveles gerenciales. Pero existen también otros grupos que asimismo están relacionados con el funcionamiento y desarrollo de la organización, como proveedores, clientes, así como también la comunidad que está vinculada con la empresa, a todos los públicos involucrados activamente con la organización van dirigidas las estrategias de comunicación corporativa.

### **1.2.1 Públicos**

Según Newsom, Tuck y Kruckeberg, cuando se habla de un público se hace referencia a un colectivo que está involucrado de algún modo con la organización, por lo que es algo más que un simple receptor de mensajes. Desde este punto de vista, las organizaciones podrían tener tanto públicos como audiencias (un mensaje destinado a un público puede alcanzar a otras personas que no pertenezcan a él, pero que, por el hecho de recibirlo, se convertirán en audiencia). Los autores matizan que las audiencias son pasivas, mientras que los públicos son activos, aunque si una audiencia, es decir, un grupo que ha recibido un mensaje de la organización, comienza a implicarse más profundamente con ésta se puede volver activa, convirtiéndose en un público. (Míguez, 2010, p. 60)

En el desarrollo de una empresa, cualquiera sea su tamaño o actividad, intervienen varios grupos sociales que afectan directamente a la organización a la que estén vinculados. Cada organización requiere de personal para que actúen como motor de esta, pero al explorar internamente a la organización encontraremos una clasificación importante de estos grupos basada en categorías jerárquicas. Así como también se extiende esta clasificación al colectivo que está involucrado con la empresa en otra fase, el consumidor final, es quién juzgará los atributos del producto o servicio que reciba.

Debemos identificar a qué grupos pertenecen las personas que están directa o indirectamente vinculados con la organización. Por este motivo se categorizarán dos grupos: públicos internos y públicos externos.

#### **1.2.1.1 Públicos Internos**

Las empresas internamente están conformadas por varios colectivos que se encuentran organizados jerárquicamente en cada área, cada uno de los individuos que conforman la compañía son la base y estructura de ésta, ayudan

con el cumplimiento de los objetivos empresariales y son quienes guían la gestión estratégica de la comunicación.

“Los públicos internos de nuestra organización pueden ser nuestros mejores comunicadores o, por el contrario, nuestros peores enemigos. Una persona hablando mal de su organización tiene mucho más impacto que la mejor campaña de publicidad. En general, las organizaciones viven la comunicación hacia fuera (a veces ni siquiera eso) y no la ven como una fabulosa herramienta para la gestión interna. Los miembros de una organización son unos excelentes comunicadores cuando saben qué hacen en la organización y hacia dónde se dirige”. (Fernández, 2007, p. 75)

Los empleados son los principales aliados de las empresas, cada uno posee un punto de vista y una percepción diferente sobre la organización a la que pertenece. La relación empresa – empleado debe construirse pensando en resultados a largo plazo para que cada trabajador se apersona o sienta a la empresa como propia y así generar un vínculo que permita construir un clima de confianza para fortalecer las acciones de la compañía.

“Los públicos internos incluyen las personas o el grupo de personas que conforman la empresa o entidad y que están directamente vinculadas a la misma. De este modo, en los públicos internos de una organización sería posible distinguir a los accionistas, los directivos, los empleados, los trabajadores, los contratistas, los proveedores, los distribuidores y otros colectivos con vinculación directa con la empresa”. (Jiménez, Rodríguez, Fernández, Llamas, Martínez y Martínez, 2007, p. 74)

Es importante conocer a los públicos que están dentro de la organización para potenciar el desarrollo empresarial, pero también se debe considerar quiénes intervienen desde fuera de la compañía, identificar qué grupos están directamente relacionados para establecer canales que mantengan a estos públicos alineados con los objetivos de empresa.

### **1.2.1.2 Públicos Externos**

Aunque la clasificación de algunos autores segmentan a varios grupos como públicos externos, algunos podrían también pertenecer a públicos internos de acuerdo al nivel de involucramiento de estos con la empresa, ya sea en términos económicos, sociales u otros, debemos considerar cuanta influencia tienen para ubicarlos correctamente en un segmento.

“Los públicos externos los conformarían todas las personas o grupos de personas que tienen alguna relación con la institución, ya sea de tipo geográfico, o en relación con los productos o con los servicios”. (Jiménez, et. al, 2007, p. 74). Matilla añade que según diversas definiciones los públicos externos “no presentan claros vínculos socioeconómicos o jurídicos con la organización, pero que le interesan a ésta por los objetivos mercadológicos, políticos o sociológicos”. (2009, p. 188)

### **1.2.2 Comunicación Interna**

La comunicación interna se encarga de organizar las características cualitativas que surgen como resultado de la labor empresarial, esto es lo que definirá a la organización de acuerdo al conjunto de mensajes emitidos por todos los empleados y la gestión de contenidos.

Horacio Andrade, define a la comunicación interna como “un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (2005, p. 17)

La comunicación interna debe integrar a todas las áreas de la empresa a través del uso adecuado de canales y herramientas para que la participación de los empleados sea óptima.

“No se puede olvidar que la comunicación es un proceso de ida y vuelta. La comunicación interna no consiste sólo en emitir mensajes (como muchos piensan) a los diferentes públicos internos sin recibir ningún *feedback*. comunicación (interna) es emitir y recibir”. (Fernández, 2007, p. 75)

Debido a que la comunicación interna no es el objeto de esta investigación, no se profundizará más en este tema, el enfoque será direccionado al desarrollo de comunicación externa.

### **1.2.3 Comunicación Externa**

La organización debe considerar cómo quiere ser percibida por sus clientes, por su competencia o por sus empleados. Cada acción que realice la empresa debe estar alineada con lo que esta quiere transmitir. El conjunto de mensajes formará una percepción positiva o negativa en la sociedad.

La Comunicación externa es definida por Andrade como “un conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad”. (2005, p. 17)

El proceso sistémico que tiene una empresa, siempre producirá mensajes positivos o negativos ante sus públicos, para esto es necesario que todo lo que esté proyectando sea lo que en realidad se pretenda comunicar.

Todos los esfuerzos comunicacionales deben estar alineados a la estrategia corporativa global, misma que debe ser desarrollada con el apoyo de cada área (interna) para que el mensaje emitido vaya de acuerdo a la planificación estratégica integral de comunicación. El conjunto de mensajes difundidos por

varios canales y herramientas externas serán los que construyan la imagen de la empresa, que a largo plazo concluirá con la reputación corporativa.

### **1.2.3.1 Herramientas de comunicación externa**

La difusión de información debe realizarse por canales apropiados para obtener los resultados esperados por la empresa. Existen varias herramientas de comunicación que deben ser seleccionadas de acuerdo a lo que se desea difundir. Una herramienta de comunicación usada adecuadamente llegará con el mensaje correcto al público objetivo. Las herramientas de comunicación externa usadas con más frecuencia son: página web, redes sociales y revista institucional, pero en muchas ocasiones las relaciones públicas y/o la publicidad se encargan de emitir una imagen comercial de sus marcas, sin tomar en cuenta los objetivos empresariales alineados a una estrategia global que ayude a transmitir un mensaje más real y confiable acorde a lo que es la empresa.

### **Relaciones Públicas**

La comunicación estratégica requiere de acciones orientadas a integrar a los públicos de interés con la planificación global de la empresa. Como uno de los instrumentos aplicables en la comunicación externa están las Relaciones Públicas, área que se ha constituido “como una actividad comunicativa entre la organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo” (Castillo, 2009, p. 15).

Las funciones de las relaciones públicas requieren de estrategias que formen a través de acciones, opinión pública favorable para la empresa de lo cual depende el éxito o fracaso de esta relación empresa – públicos.

“Las relaciones públicas actúan en el ámbito de la comunicación persuasiva, por lo que tienen relaciones, más o menos directas, con otras

disciplinas comunicativas, como son la propaganda, la publicidad o la desinformación, en cambio, su relación debe ser de nulidad, es decir, el componente ético de las relaciones públicas impide realizar acciones comunicativas basadas en la desinformación” (Castillo, 2009, p. 21)

Las herramientas de la comunicación deben siempre ser complementarias unas de otras, cada una cumple con una función determinada y aunque tienen una línea de acción diferente, todas deben tener el mismo enfoque para generar un impacto en los públicos.

Es por esto que las relaciones públicas deben trabajar de la mano de otras ramas de la comunicación y al tratarse de una herramienta persuasiva puede tener asistencia de otras áreas, algunas de fines comerciales como la publicidad.

### **Publicidad**

“La publicidad utiliza un mensaje explícito y evidente al obligarlo la normativa a su definición. Ello derivado de que el mensaje publicitario no pasa ningún tipo de tamiz por parte de los medios. Además, el lenguaje publicitario debe reunir una serie de características propias, que induzcan al consumo del producto o del servicio que resulte, por lo tanto, impactante, innovador y lo más sucinto posible. No hay que olvidar que la publicidad compra un espacio del medio (físico o de tiempo) y cuanto menor sea ese espacio, menor será el coste” (Castillo, 2009, p. 28)

Todos estos esfuerzos comunicativos deben estar alineados con la planificación integral y con el modelo de gestión de la comunicación empresarial. La publicidad genera impacto, si transmite el mensaje global que se pretende alcanzar con los objetivos iniciales de esta planificación.

Si bien existen diferentes formas de manejar la publicidad, algunas pueden ser negativas para la organización si no se maneja un mensaje claro y

consecuente con las acciones que esté efectuando. Las acciones relacionadas con la publicidad suelen tener un propósito concreto que es a corto plazo.

Algunas empresas confunden los términos de publicidad y responsabilidad social empresarial, manejan estas dos áreas como acciones para comunicar los supuestos logros o avances de la organización. La publicidad se encarga de que el mensaje que se pretenda transmitir sea directo a sus públicos y la responsabilidad social es el actuar consciente de la compañía con su comunidad cercana pero esto no debe ser comunicado para obtener beneficios económicos o erróneamente como un marketing social.

## **Marketing**

“Una forma útil de entender el marketing es a partir del concepto de relación de intercambio, puesto que constituye el objeto de estudio del marketing. Una relación de intercambio es un acto de comunicación entre dos o más partes, en el que éstas se entregan mutuamente algo valioso y útil para ambas. Mediante el intercambio las personas obtienen los productos que necesitan. Aunque las relaciones de intercambio han existido siempre (ej. El trueque es una forma de intercambio), el marketing se caracteriza por ser una forma diferente de concebirlas y ejecutarlas” (Casado & Sellers, 2006, p. 15)

Desde este concepto de intercambio, el marketing ayuda a satisfacer las necesidades del consumidor, pero para que esto ocurra se debe alinear los objetivos del marketing con los objetivos globales, para que genere una experiencia en los públicos y así cree valor a la marca para formar una imagen que fortalezca la reputación empresarial.

El marketing busca una relación directa con los públicos por medio del intercambio, creando experiencias enfocadas en la compra. Pero existen términos que son usados erróneamente como equivalentes uno de otro por

algunas empresas, estos son Responsabilidad Social y Marketing Social. Cada uno tiene diferentes planteamientos; las acciones dirigidas por la responsabilidad social perduran en el tiempo, es decir son planificadas y sostenibles a largo plazo, mientras que el objetivo del marketing social es disminuir problemas de carácter social a través de programas implementados a corto plazo con fines filantrópicos y que además no trasciendan o perduren en el tiempo.

<b>NUEVAS FORMAS DE GESTIONAR LA COMUNICACIÓN</b>		
<b>Comunicación Institucional</b>	<b>Comunicación de Marketing</b>	<b>Comunicación Organizativa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas y estrategias de comunicación</li> <li>- Relaciones con los inversores</li> <li>- Relaciones con líderes de opinión</li> <li>- Liderazgo del presidente</li> <li>- Identidad e imagen corporativa</li> <li>- Comunicación de crisis</li> <li>- Comunicación pública y política</li> <li>- Responsabilidad social</li> <li>- Gobierno corporativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad</li> <li>- Merchadising</li> <li>- Fuerza de ventas</li> <li>- Marketing Directo               <ul style="list-style-type: none"> <li>o CRM</li> </ul> </li> <li>- Marketing social corporativo</li> <li>- Patrocinio-mecenazgo</li> <li>- Promoción</li> <li>- Relaciones públicas               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Con medios de comunicación</li> <li>o Con la comunidad</li> <li>o Entre otros.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intracomunicación</li> <li>- Comunicación ambiental</li> <li>- Cultura organizacional               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Comportamiento</li> <li>o Clima</li> </ul> </li> <li>- Sistemas de información</li> <li>- Cambios organizacionales</li> </ul>

*Figura 3.* Nuevas formas de gestionar la comunicación.  
Tomado de: Fuentes, 2005

Existen varias herramientas útiles que son empleadas por la comunicación, estas herramientas se actualizan de acuerdo a las necesidades de transmitir

información a los públicos que tiene la empresa, estos cambios ha producido una continua evolución de la comunicación.

La comunicación, para que cumpla con su función de vincular a todas las áreas a través de un mismo mensaje, debe apoyarse en herramientas que se complementen y a su vez cubran todas las aristas de la planificación, para esto es fundamental la constante modernización de herramientas que se usarán en la práctica diaria de la comunicación.

Con el crecimiento de las organizaciones se van desarrollando nuevos instrumentos que cubren los requerimientos comunicativos que van encaminados con la personalidad de la empresa, lo que es la empresa frente a lo que hace y a lo que dice hacer, es decir su identidad.

#### **1.2.4 Identidad Corporativa**

“Etimológicamente, identidad viene de ídem, que significa "idéntico", pero idéntico a sí mismo y no a otra cosa. Así, la identidad implica la dialéctica de la diferencia: el ser, o el organismo que es idéntico a sí mismo es, por tanto, diferente de todos los demás”. Cada empresa es distinta de otra, posee sus propios atributos y singularidades, esto hace que se puedan identificar de las demás compañías sin importar que pertenezcan a un mismo sector.

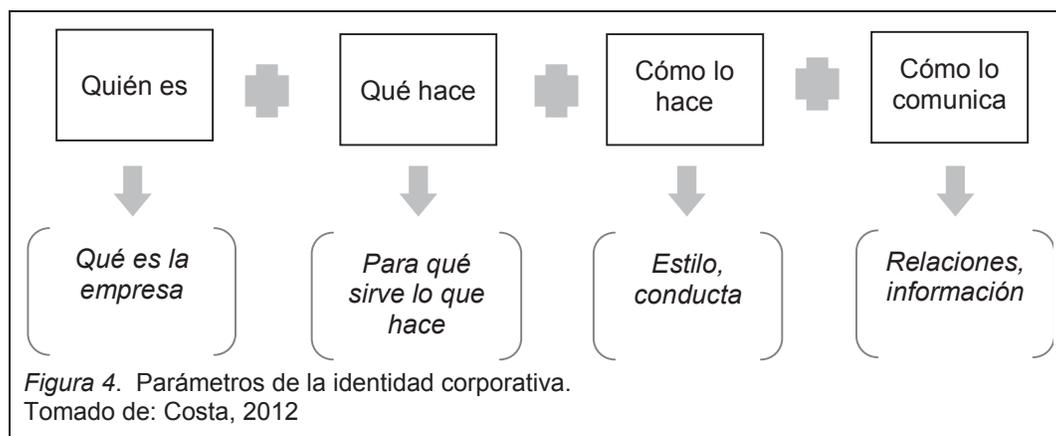
La identidad no se trata del logotipo de la empresa, ni tampoco de algo intangible o invisible, mucho menos de la imagen empresarial, más bien se trata de la composición o conjunto de características diferenciadoras de una empresa en el mercado. “La identidad es el ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor fundador, y que están inculcados en aquella en el acto de instituir, en el espíritu institucional de la organización” (Costa, 2001, p. 214)

La frase: “es imposible no comunicar” (Costa, 2012) recae en que cada acción comunica. Los mensajes que emite la compañía deben ser coherentes con los

actos que realice, todo lo que la empresa diga o haga emitirá un mensaje positivo o negativo que ayudará a formar la identidad.

#### 1.2.4.1 Elementos de la Identidad Corporativa

El proceso simbólico que determinará qué elementos conforman la identidad de la empresa requiere de un análisis de cada uno de los parámetros expresados en el **Figura 4**. Al igual que una persona, las compañías están compuestas por particularidades y características únicas que permitirán distinguirse de los demás (su competencia) y este conjunto de demostraciones ayudarán a que los públicos tomen una decisión al momento de elegir.



Juan Benavides Delgado, expresa en el libro Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, que en el ámbito de la comunicación corporativa se ha debatido sobre este tema y la idea que se obtiene de identidad puede ser entendida desde dos puntos de vista: como identificación de una organización y como forma de ubicarse socialmente de acuerdo a sus mismos rasgos; es decir, primeramente, “como el conjunto de instrumentos formales con los que una institución se identifica y singulariza públicamente. Y una segunda como la forma que tiene un grupo social de ubicar en su propio mundo sus rasgos corporativos y su proyección y expresión entre los diversos sujetos y grupos sociales” (2001, p. 37). No se trata de conceptualizar procesos, sino más bien de analizar cómo comprenden estas variables sus públicos y además cuál es el

razonamiento para sentirse identificados dentro del entorno al que pertenece la compañía.

De acuerdo al criterio anterior, cada organización se diferencia de otra por sus rasgos. Esta personalidad depende de varias características formadas tanto por su público interno, así como por el conjunto de instrumentos con los que cuenta la empresa a través de los cuales comunican constantemente, enuncian directa o indirectamente quién es y qué hace la empresa. Ninguna compañía se asemeja a otra, al hablar de su identidad corporativa, cada una expresa de diferente manera sus particularidades, mostrando notables atributos.

La identidad corporativa según define Justo Villafañe es “igual que la identidad personal, es decir, el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no” (2002, p. 26). Mientras que, el autor Luis Tejada en su publicación manifiesta que “la identidad crea un conjunto de significaciones que facilitan el lenguaje común y una mayor interacción de los miembros de la empresa”. (1992, p. 71)

No se podría completar la identidad institucional sin conocer cómo es la conducta de la empresa, cuáles son los valores que le representan y a dónde quiere llegar la organización. Todos estos atributos identitarios definirán cómo es la identidad cultural, que como piezas de un rompecabezas deben estar unidas para conocer el estilo o personalidad materializada en la Misión, Visión y valores corporativos.

## **Misión**

La Misión empresarial es vista desde adentro de la organización, está orientada al cumplimiento a largo plazo y es a dónde se pretende llegar. “La Misión de una organización es una frase concisa, con foco <interno>, de la razón de la existencia de la organización, su propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las acciones de sus empleados. Describe

las metas de mediano y largo plazo” (Ruíz, Guzmán, De la Rosa & Esteva, 2006, p. 19)

## **Visión**

Visión de la empresa, es donde se pone de manifiesto a dónde se quiere llegar. La visión es la imagen compartida por los miembros de la alta dirección de una organización sobre su razón de ser y la gran meta aspiracional que esperan alcanzar.

Su formulación debe cumplir 3 requisitos:

- Un concepto claro de lo que se necesita para tener éxito.
- Que constituya un propósito noble, que merezca la pena hacer, que implique a la gente.
- Que sea creíble y se pueda conseguir

Así como cada persona se distingue de otra debido a características propias que son innatas u otras adquiridas a lo largo del tiempo, como Villafañe define identidad corporativa, las empresas también tienen particularidades que las hacen diferentes a las demás de acuerdo al sector, actividad o tamaño. Esto se puede lograr a través de una planificación integral de lo que la empresa es, lo que dice y lo que hace, lo que permite a los públicos internos y externos conocer a la empresa, lograr que se identifiquen con ella, para de esta manera lograr que los públicos aprecien lo que la organización transmite en todos sus canales. El conjunto de rasgos y características marcarán a largo plazo la identidad de la organización, que sin duda será única y diferenciadora ante las demás.

## **Valores corporativos**

Existen muchos factores que influyen la comunicación. Entre ellos están la percepción, los valores y creencias, los aspectos socioculturales del contexto y las características personales de cada sujeto.

Los valores tienen influencia en el proceso de comunicación, ya que modifican u orientan de forma diferente la vivencia y experiencia personal. Solamente por medio de la comunicación pueden haber relaciones humanas que aseguren un claro entendimiento entre todos los miembros de una sociedad. Las relaciones humanas son las acciones que establecen los seres humanos en la convivencia con sus semejantes; son, por tanto, los principios que gobiernan y regulan las relaciones entre individuos.

La identidad tiene una relación directa con la cultura, dentro del análisis interno de la misión, visión y valores corporativos, que forman la identidad cultural materializada, para posteriormente ubicar la parte simbólica que se refiere a la cultura de la empresa encaminada a estudios de comportamientos e investigaciones que mostrarán nuevos elementos estratégicos para la gestión y práctica de procedimientos éticos.

### **1.2.5 Cultura Corporativa**

Juan Benavides Delgado manifiesta que: “la noción de cultura se refiere a la parte opaca de la organización, que expresa lo simbólico de la misma” (2001, p. 38). Es importante conocer cómo es la personalidad de la empresa a través del comportamiento de sus públicos, valores corporativos y características que marcan esta cultura para diferenciarse de las demás organizaciones.

Al mirar a la cultura corporativa desde afuera, es preciso “leer lo que la compañía dice acerca de su cultura. Las compañías que tienen culturas fuertes reconocen la importancia de sus valores y de su gente y

constantemente explican todo esto al mundo, en informes anuales, boletines para los empleados o artículos de prensa”. (Lessem, 1992, p. 47)

Cuando existen rasgos de una cultura fuerte y marcada se genera un claro sentido de pertenencia tanto entre sus públicos internos quienes defienden ante cualquier situación a su empresa, como de sus públicos externos al convertirse en clientes fieles de la organización. Aunque la fidelización del cliente no forma parte directamente de este tema, la responsabilidad social de cada empresa hace que los públicos internos se sientan identificados con ella.

Según Costa, se ha escrito mucho y se ha dicho mucho sobre la cultura organizacional durante los últimos años; tanto que el tema parece haber perdido actualidad. Lo cierto es que existe en general por parte de muchos consultores un exceso de adaptación a los intereses de las empresas. Y éstas están demasiado inclinadas a la lógica de la organización, a la burocracia y así continúan en general de espaldas a la psicología del trabajo en equipo.

El trabajo en equipo crea vínculos entre cada uno de los públicos internos de la empresa, logrando tener responsabilidades compartidas para un trabajo más eficiente que mejore el ambiente interno, creando una cultura sólida.

Tanto la identidad como la cultura corporativa son fundamentales para determinar cuál es la percepción de los públicos sobre la empresa, pero el conjunto de rasgos expresados de diferentes formas reflejará notablemente cuál es la idea que tiene la sociedad sobre la compañía, esto se definirá a través de la imagen corporativa que será en donde esté conceptualizado físicamente el retrato de la empresa basado en experiencias y en características que ha ido demostrando a sus públicos.

### **1.2.6 Imagen Corporativa**

Imagen Corporativa es la introyección que tienen distintos miembros de la sociedad acerca de una institución, empresa u organización él como la ven,

constituida por el conjunto de ideas, creencias e impresiones que los sujetos sociales tienen sobre tal empresa.

“La imagen corporativa está constituida por retazos de lo que la organización ES, lo que la organización HACE y lo que la organización DICE. Es decir por cómo manifiesta su esencia, por cómo desempeñe su labor y por cómo exprese sus mensajes” (Rey & Bartoli, 2008, p. 91)

Si todo lo que es, dice y hace la empresa están alineados a los objetivos empresariales los públicos podrán percibir lo que la organización busca proyectar, adicionalmente el conjunto de estímulos percibidos a través de la experiencia de los públicos marcarán claramente la imagen corporativa.

Los factores que “intervienen decisivamente en la construcción de la imagen: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personal. Las dos primeras fuentes son indirectas y la tercera es directa” (Capriotti, 2003).

”Definimos la imagen corporativa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”. (Capriotti, 2008, p. 29)

La imagen de una empresa se va formando en base a los mensajes intencionales o no que la organización transmite con sus acciones, cada persona percibe de diferente manera estos mensajes, pero como afirma Capriotti, existen también fuentes de información externas, estas son las que requieren de mayor control para no emitir un mensaje erróneo ante nuestros públicos y que posteriormente dará lugar a la reputación corporativa que consiste en una calificación metafórica que otorgan los públicos relacionados con la compañía por medio de experiencias transmitidas, percepciones y mensajes de la organización.

### 1.2.7 Reputación Corporativa

La reputación corporativa depende intrínsecamente del desempeño general de la organización en términos de resultados financieros, oferta comercial, I+D, innovación tecnológica, presencia internacional, ambiente laboral, remuneraciones de los empleados, políticas corporativas en general que forman los valores de la cultura corporativa. Este desempeño empresarial genera valor y reputación para la empresa cuando se lo comunica eficazmente y es percibido por los diferentes públicos. (Hidalgo, 2011, p. 27)

La confianza e imagen que perciben sus públicos les brinda seguridad en el momento de elegir a la empresa que proyecta calidad y calidez a través de la arquitectura de marca, el sentido de pertenencia que sus empleados manifiestan y los valores corporativos que están reflejados en el servicio.

El éxito de una empresa depende de cómo sus públicos la perciben, además de una adecuada planificación, las estrategias de comunicación deben estar dirigidas a su público objetivo quienes distinguirán el desenvolvimiento de la organización en base al cumplimiento de los objetivos empresariales generando confianza.

Según la afirmación de Hidalgo, la reputación corporativa depende de varios factores que son los que servirán de indicadores para conocer el estado del desempeño de la empresa. Sin embargo, esta percepción se debe ir construyendo en base a la experiencia. “La reputación es un capital enormemente valioso para la organización. No es fruto de una campaña. Es un valor que se construye mediante una planificación y gestión eficaz a lo largo del tiempo” (Rey & Bartoli, 2008, p. 94)

Es decir, la comunicación, como valiosa herramienta en el proceso de gestión empresarial, permite el desarrollo y perfeccionamiento de todas las funciones de la administración. En la ejecución del proceso de comunicación, los

directivos utilizan medios o canales para el cumplimiento de sus objetivos descuidando elementos sustanciales que le brindan más credibilidad al proceso de toma de decisiones y análisis de la información; en tal sentido, la estadística se entrelaza con la actividad comunicativa, en la conjugación de diversas técnicas de medición, cuantificación e interpretación de indicadores que en el perfeccionamiento de la gestión cobra vital importancia para los nuevos objetivos a desarrollar.

Por tanto los métodos de análisis y medición en la investigación comunicacional de la empresa permitirán convertir el dato en información; esta información si es expuesta de manera coherente y es captada por el perceptor, pasa a ser conocimiento para la persona, de la misma manera que para la empresa en la cual se trabaje. Y una vez, multiplicado el conocimiento y las nuevas expectativas del capital humano en la empresa, entonces estamos hablando de gestión de la información y el conocimiento.

La comunicación no se cuantifica; se mide la información que transcurre en ella, y una manera de ponderar la información y lograr un mejor conocimiento para la gestión, es a través de la estadística como técnica cuantitativa para la comunicación.

En este trabajo se exponen los principales elementos de la utilización de esta técnica cuantitativa en la comunicación para la toma de decisiones, análisis del costo – beneficio y evaluación de los objetivos para la gestión, elemento de impacto en el perfeccionamiento de la gestión del conocimiento y la inteligencia empresarial.

“Se suele reconocer dentro de la actividad comunicacional que la ejecución de una política exige un proceso de racionalización que permita sistematizar, dar congruencia y ordenar las operaciones comunicativas. A este proceso de racionalización de las operaciones se le denomina planificación de la comunicación”. (Muriel & Rota, 1980, p. 162

Esta planificación deberá comprender todas las áreas de la empresa, sin ninguna excepción, en donde se deberán vincular acciones para ejecutar estrategias basadas en la comunicación que fortalezcan la gestión de cada departamento sin perder el enfoque de los objetivos planteados inicialmente en la organización. Este Plan Estratégico de Comunicación (P.E.C.) deberá establecer ejes transversales de acción que permitan realizar un seguimiento constante para posteriormente evaluar los resultados que se generen.

### **1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN**

“El directivo –según el estadio evolutivo en el que se encuentre su empresa- cuenta con dos herramientas básicas de planificación: el plan estratégico (a largo plazo: 3-5 años) y su concreción práctica en el plan anual (el plan de gestión o equivalente). El primero se elabora conjuntamente con los otros miembros del comité de dirección de la empresa, mientras que el segundo puede ser elaborado por la propia Dirección General, habiendo un despliegue del plan estratégico aprobado. En el plan estratégico, se adoptan las principales decisiones estratégicas corporativas, como la definición de la misión, visión, valores, estrategia competitiva, estrategia de cartera de negocios con los que vamos a contar, y las correspondientes estrategias funcionales (de marketing, producción, recursos humanos, económico-financiera, etc.)” (Sainz, 2003, p. 34)

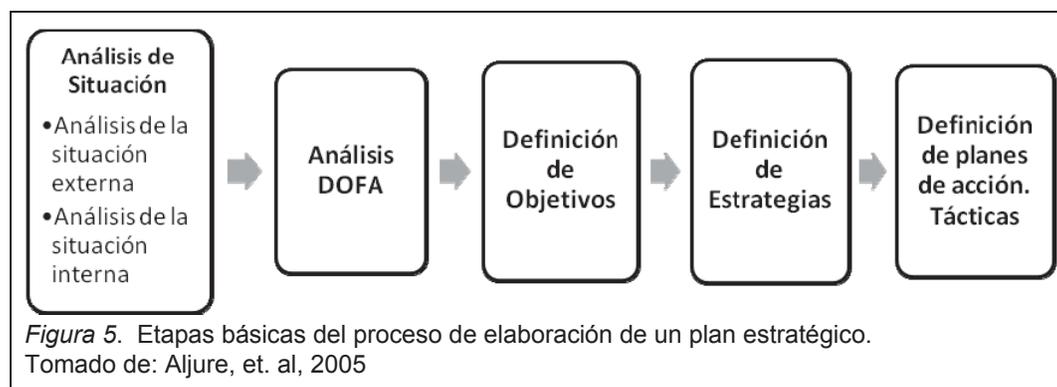
Con estos antecedentes sobre la planificación dentro de la organización, se puede concluir que la labor del comunicador corporativo siempre deberá seguir un proceso, pero para que esto ocurra, debe cumplir con la etapa de investigación para posteriormente continuar con una programación acorde a las necesidades de la empresa. Parte fundamental durante la labor del gestor de la comunicación será el diseño de un plan de comunicación integral basado en las estrategias globales corporativas.

Es primordial hacer un diagnóstico general de la organización, conocer en qué estado se encuentra la comunicación interna y externa, para de esta forma elaborar estrategias integradoras. Esta planificación debe comprender todas las dimensiones de la organización, vinculando cada una de las áreas, siempre bajo los lineamientos de la programación corporativa y los objetivos que busca alcanzar anualmente la empresa. Todas las estrategias deben adaptarse a cada área y vincular los canales de comunicación entre ellas.

“Identificar en dónde está una organización, a dónde quiere llegar y cómo lo va a hacer, es en esencia lo que un proceso de planeación estratégica implica.” (Aljure, et. al, 2005, p. 141) Inicialmente se debe conocer qué objetivos se pretende lograr y cuál es la situación de la empresa para así establecer las acciones que se aplicarán de acuerdo a los recursos involucrados en la planificación.

La implementación de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) muestra cambios positivos en la organización, como la optimización de recursos, el involucramiento de sus públicos en todas las áreas, generando una participación activa, creando aportes en el equipo de trabajo, mejorando tiempos de entrega y de esta manera obtiene un grupo eficiente y comprometido a desarrollar estrategias empresariales. (Garrido, 2008, p. 26)

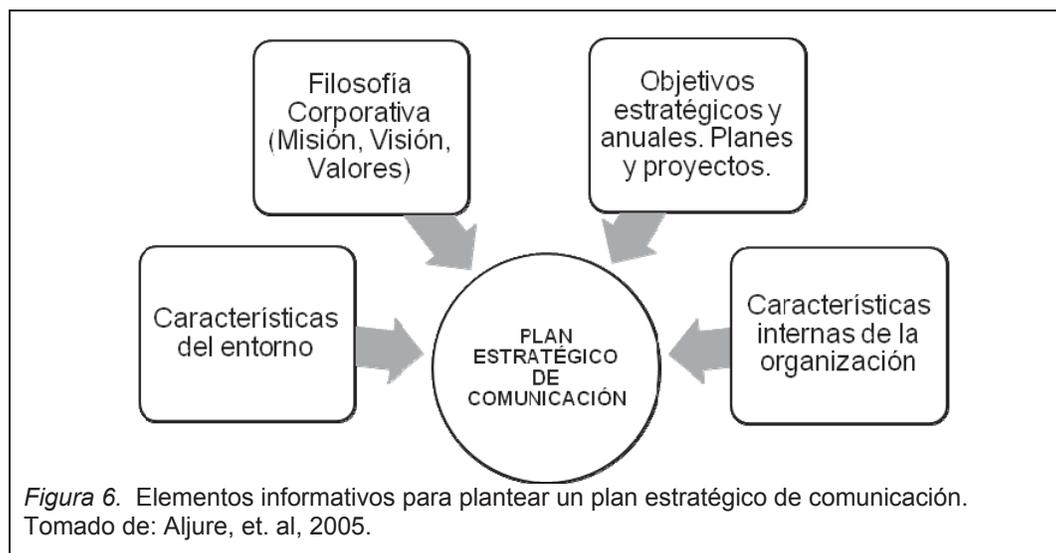
### 1.3.1 Proceso de elaboración de un plan estratégico



En el desarrollo de la planeación estratégica existen varias etapas que ayudan a determinar cuáles son las respuestas a las necesidades de la empresa. En principio, es fundamental elaborar un análisis de la organización tanto interna como externa, rescatando la mayor cantidad de información que servirá para el estudio. Posteriormente, el autor menciona que se debe clasificar la información obtenida previamente según las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Para la siguiente etapa, es importante establecer objetivos relacionados con la misión y visión de la empresa. Continuando con las fases de este proceso, la definición de estrategias a largo plazo deben ser acordes a las necesidades de sus públicos según acciones específicas que impulsen el cumplimiento de las metas empresariales. Finalmente, la definición de planes de acción comprende procesos, herramientas e indicadores que determinen un patrón para cumplir con el plan estratégico. (Aljure, et. al, 2005, pp. 143-144)

### 1.3.2 Elementos básicos del Plan Estratégico de Comunicación



La creación de estrategias debe estar respaldada con información obtenida durante el análisis previo de la situación de la organización y el desarrollo de la matriz FODA, para que cada objetivo planteado pueda desarrollarse con las

estrategias propuestas. El diseño de estas estrategias requiere también de un proceso ordenado para obtener resultados positivos durante la etapa de seguimiento y evaluación.

Para el diseño de estrategias de comunicación (**Figura 7**) se requiere de un proceso ordenado, toda esta secuencia comprende la recolección de información relevante para determinar cuáles son los problemas de la empresa, esto se realiza conjuntamente con el área de investigación.

Luego se debe analizar los datos obtenidos, para posteriormente identificar los grupos a los que se enfocarán las acciones. El planteamiento de objetivos deberá responder a los problemas obtenidos en la fase de investigación y posteriormente se efectúa el diseño creativo de mensajes que serán implementados de acuerdo a los medios idóneos para cada público.

“La definición de una metodología de planeación estratégica es sin lugar a dudas un factor decisivo en el éxito de la gestión de comunicación. Sin embargo, su sola aplicación no garantizará el éxito si no realizamos las consideraciones y asociaciones de información adecuadas” (Aljure, et. al, 2005, p. 161)

La etapa de investigación es fundamental para este proceso de planeación estratégica, ya que sin los datos necesarios los resultados no serán precisos, además si contamos con información errada, lo que se obtendrá posteriormente no mostrará la solución de problemas de comunicación en la empresa. Una vez definidas las acciones y tácticas, para que el mensaje sea efectivo, es importante definir la siguiente fase del proceso.

El planteamiento de indicadores debe ir acorde a lo antes propuesto, pero la medición debe siempre estar relacionada con una fase de control y seguimiento, debido a que la etapa de evaluación no se realiza a corto plazo, ya que en muchas ocasiones se debe plantear cambios culturales, auditorías de imagen, entre otros que requieren de una ejecución a largo plazo.

## Secuencia básica del diseño de una estrategia de comunicación

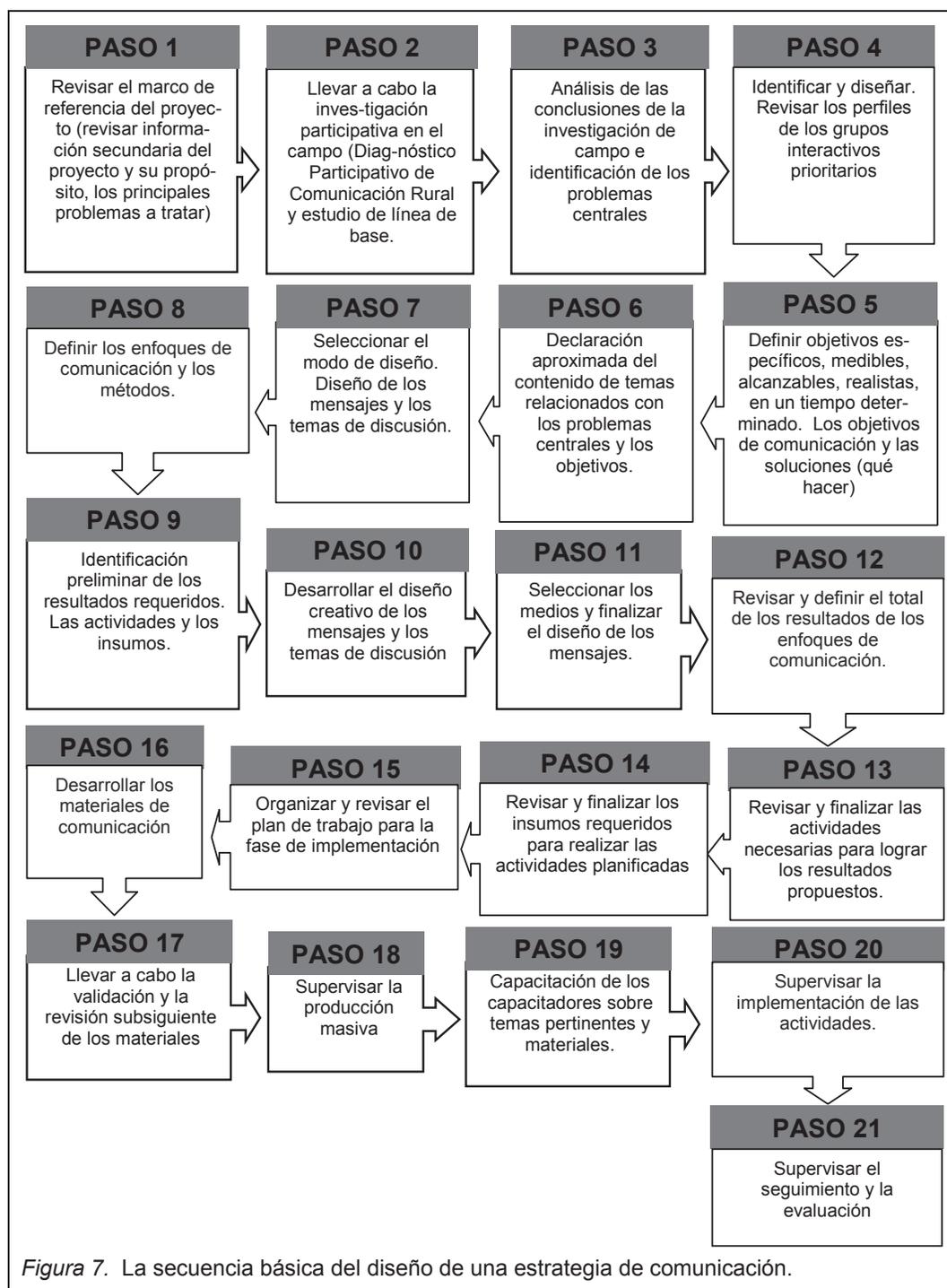


Figura 7. La secuencia básica del diseño de una estrategia de comunicación.

## **2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN ECUADOR**

El desarrollo social requiere de mejoras constantes que cubran las necesidades de varios grupos de individuos de todos los estratos. Esto ha obligado a las organizaciones a mejorar sus procesos y su capacidad productiva frente al mercado competitivo, causando en muchas ocasiones fuertes impactos ambientales, variaciones en los procesos que ponen en riesgo a los trabajadores de las empresas debido a que no cuentan con medidas de protección para sus públicos internos o los procesos no son sometidos a evaluaciones periódicas.

Los avances tecnológicos, el desarrollo de nuevas líneas de producción, la creciente demanda de productos ha obligado a las compañías a tomar conciencia sobre sus actividades para que no afecten a su entorno. Además, la implementación de normas ayuda a regular procesos permitiendo a las empresas tener productos y/o servicios de calidad sin generar daños en la comunidad.

### **2.1 INTRODUCCIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Partiendo de las definiciones de “responsabilidad” del diccionario de la Real Academia Española, esta se trata de una “deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, a consecuencia de un delito, de una culpa o de otra causa legal”, otra definición es el “cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado”. (Real Academia Española, 2001), tomando como referencia estos conceptos es claro que cada acto tiene una consecuencia, o toda acción genera una reacción.

Pero esta acción – reacción produce una obligación moral según un enfoque ético, en donde la “obligación no es otra cosa que la volición de lo conocido por la razón como bueno” y la razón actúa como umbral fundamental de lo moral. (Rhonheimer, 2000, p. 327). En la actualidad, varios elementos se han

integrado para formar principios éticos en base a normas que definen una conducta.

“Una ética debe ser una enseñanza acerca de cómo hay que comportarse en la acción. Toda acción tiene que ver con la realidad, una parte importante de ella es imposición, porque vivimos en un mundo del que queremos algo y que, por su parte, tiene sus propias leyes, que no pueden ser obviadas, sin más, a voluntad”. (Jonas, 2001, p. 87)

Por lo tanto, el accionar consciente es parte de una actividad responsable. Pero no solamente la fase consciente repara lo ocasionado, sino una serie de fundamentos complementarios precisarán que cada acción humana requiere de planificación, así como también el hacer bien las cosas.

Además, “hay que distinguir varios tipos de responsabilidad: moral, ecológica, jurídica, política, social, militar, etc., pero también una responsabilidad epistémica y otra técnica, o tecnológica”. (Armadans, Durán, Echeverría, Fernández, García & Gutiérrez, 2006, p. 268)

Aunque la responsabilidad tenga varios ejes de acción, siempre dependerá del enfoque y estará basada en principios éticos y morales que fundamenten su razón de ser. La responsabilidad podrá desarrollarse en cualquier área, a través del Estado con la creación de normas que regulen los territorios, por medio de la sociedad o comunidad para el manejo social responsable o con la vinculación responsable del sector privado.

Una publicación realizada en 1953 por el estadounidense Howard Bowen muestra que los inicios de la Responsabilidad Social fueron en su país natal, en donde este autor hace alusión a que se debería tomar en cuenta los efectos sociales de las medidas empresariales tomadas. Luego este concepto fue discutido hasta unas décadas posteriores en donde se planteó que la gestión de negocios se llevaría a cabo de forma voluntaria, modificando la forma de actuar de algunas compañías durante los años 70. (Pacheco, 2010)

Actualmente, en América Latina varias empresas han incluido en sus procesos prácticas de Responsabilidad Social que marcan una clara diferencia entre sus competidores.

## **2.2 RESPONSABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL (RS)**

“La gente razonable sabe que puede esperar un nivel limitado de responsabilidad de los líderes de los sectores público y privado. Saben que el poder implica privilegios y que, con ellos, una tendencia a evadir las reglas o a mirar por el interés propio, ignorando las consecuencias para los demás. La gente poco razonable, en cambio, se propone cambiar el orden de las cosas. Insisten en crear nuevos mecanismos de responsabilidad para un cambio social eficaz, equitativo y sostenible”. (Elkington & Hartigan, 2008, p. 179)

Las iniciativas de gente “poco razonable” son las que han marcado una tendencia de mantener un equilibrio entre las buenas acciones y prácticas responsables, que en su mayoría no forman un impacto positivo frente a los altos mandos que son los que crean estrategias de auto-beneficio, implantando barreras que no permiten introducir una filosofía de responsabilidad, afectando directamente su entorno sin tomar en cuenta los efectos que produce.

El desarrollo social requiere del trabajo conjunto del sector público y privado para obtener resultados positivos y mejoras que favorezcan a todos los sectores. “El Estado, la Sociedad Civil y las Empresas Privadas tienen diferentes incentivos y responsabilidades, pero en esencia se buscan los mismos fines: el desarrollo constante y equitativo” (Morales, 2006, p. 8). Es esta visión tridimensional en la que interviene el Estado, la comunidad y el sector privado cada uno tiene diferentes objetivos por cumplir, pero el beneficio de un trabajo en conjunto muestra un notable desarrollo común.

Diariamente surgen nuevas empresas en el mercado nacional, pero sin importar la actividad a la que se dediquen, su tamaño o sector al que

pertenecen, deben desarrollar modelos de gestión encaminados a mantener una relación amigable con su entorno. Tomando como referencia una frase mencionada por la Directora Ejecutiva del CERES (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social), Evangelina Gómez, en la que manifiesta que “toda actividad humana genera impacto”, las empresas en la actualidad deben asumir un rol de índole social en lugar de uno exclusivamente económico.

## **2.3 EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL ECUADOR**

“En el Ecuador, los conceptos y nociones con respecto a la disposición de colaborar con la sociedad por parte de diversos actores sociales, parecen provenir de tres principales tradiciones: una tradición andina y popular, una tradición de raíz católica y una tradición más contemporánea, de corte ideológico - político” (Cornejo & Venza, 1998, p. 18)

La herencia de algunos rasgos de diferentes corrientes ideológicas ha evidenciado que corresponden a una clara influencia en algunas características que se han convertido en propias de la cultura ecuatoriana, a partir de esta influencia se han adaptado algunas costumbres y tradiciones desde una visión religiosa, otras desde un punto de vista paternalista o asistencialista empezando por infundir actos de beneficencia o dádivas, para posteriormente evolucionar estas prácticas en un compromiso social. (Cornejo & Venza, 1998, p. 18). Las tres ramas de donde podría surgir en el Ecuador la Responsabilidad Social están detalladas a continuación:

### **2.3.1 Tradición andina y popular**

Como una característica cultural de una identidad marcada en los ecuatorianos, está la donación, ocurre como un acto de vinculación de un individuo a una comunidad, actualmente esta tradición se mantiene aunque en menor proporción, principalmente en zonas rurales, zonas urbanas populares y en comunidades o pueblos indígenas.

Este intercambio generoso de bienes y/o servicios ocurría como retribución de diferentes acciones positivas o que mostraban un claro desarrollo en la comunidad, en este caso no se tomaba en cuenta el valor material de las cosas sino más bien el acto satisfactorio de beneficiar a la otra parte.

### **2.3.2 Tradición de raíz católica**

La Iglesia como modelo rector de la herencia española impuso en el país una religión basada en beneficencia, es decir velar por los desamparados y desprotegidos como actos de caridad. Pero este asistencialismo fue evolucionando hacia un concepto más social, de reciprocidad y de formar parte del desarrollo mutuo.

Durante la época de la Colonia “la teología fue el cauce inspirador de las grandes decisiones y el gobierno, las leyes y en alguna forma la economía, debieron amoldarse a sus dictámenes” (Profesor en línea, 2014), debido a este gran impacto religioso en la sociedad ecuatoriana y latinoamericana hubo un proceso de evangelización en el que se difundía este pensamiento religioso español a través de misioneros que realizaban obras de caridad por medio de donaciones.

Aunque la Iglesia católica desempeñaba un rol muy importante durante la Colonia, surgieron nuevos actores sociales que influyeron posteriormente a la creación de una cultura socialmente responsable.

### **2.3.3 Tradición contemporánea**

Actores sociales influyentes que tienen una línea ideológica – política definida, encaminaron el concepto de ayuda como un equivalente de imparcialidad social, en donde la equidad es el fundamento de la ayuda. (Cornejo & Venza, 1998, p. 18)

“La Responsabilidad Social tiene sus raíces más antiguas en la caridad cristiana y la filantropía; desde entonces ha sido una práctica que se ha llevado a cabo de manera paralela al Estado. En sus versiones más modernas como la creación de Valor Compartido, sigue manteniendo esa autonomía, siendo su motor principal las leyes de mercado. Además, un criterio bastante difundido es que si alguna medida es obligatoria entonces <ya no es Responsabilidad Social>” (Yturralde, 2014, p. 204)

El Estado ecuatoriano fomenta la intervención de las empresas en áreas de Responsabilidad Social a través de la implementación de leyes como consta en la Constitución de la República enfocadas a distintos sectores como: sostenibilidad en el artículo 14, uso tecnológico artículo 15, trabajo y seguridad social según el artículo 33, prestación y atención de servicios en el artículo 53, derechos humanos artículo 66, derechos de la naturaleza en el artículo 71, impacto ambiental artículo 73, bienes y servicios con Responsabilidad Social de acuerdo con el artículo 278, creación de incentivos fiscales en el artículo 285, exportaciones responsables en el artículo 306 y por último, acceso a servicios financieros según el artículo 308. (Registro Oficial No. 449)

La intervención social del Estado ha motivado al desarrollo de nuevas iniciativas del sector privado, por tal motivo, surgen nuevos actores sociales que son conocidos como el “Tercer Sector” conformado por ONG’s o entidades encargadas de velar por el bienestar y desarrollo social (Vallejo, 2000, p. 3). Sin embargo, el Estado ecuatoriano ha desarrollado modelos de participación público – privada en temas de responsabilidad social que vayan orientados a favorecer las políticas sociales y la participación conjunta entre “el Estado, el mercado y el sector solidario”, mostrando en la actualidad un cambio significativo en el compromiso de más empresas sobre el uso responsable y consciente de recursos.

“La Responsabilidad Social de la Empresa no son programas o proyectos, es la adaptación de la visión y estrategia misma de la empresa, con sus

políticas, programas, prácticas, actitudes y valores hacia asumir un rol proactivo con su entorno local, nacional y global” (Morales, 2006, p. 14)

Los objetivos empresariales son la parte medular de la empresa ya que están vinculados unos a otros, así, la Responsabilidad Social debe tener un enfoque amplio que se extienda a todas las áreas de la empresa y al tratarse de una forma de gestión, involucra a todos los públicos de la empresa, tanto internos como externos. La Responsabilidad Social Empresarial debe tener un enfoque holístico a largo plazo y no equívocamente a corto plazo, ya que se estaría hablando de marketing social, que consiste en el desarrollo de proyectos o acciones puntuales dentro de la planificación de la empresa, cuyo fin es cumplir uno de los objetivos y no desempeñar una visión macro de la organización.

## **2.4 MARKETING SOCIAL VS. RESPONSABILIDAD SOCIAL**

“El marketing social como se ha indicado, es sólo una parte del marketing que realizan las organizaciones no empresariales. Se limita al estímulo y apoyo de causas sociales y no incluye la totalidad de acciones llevadas a cabo por estas organizaciones. Tampoco debe confundirse el marketing social con la responsabilidad social o consecuencias éticas en las que incurren las empresas en sus intercambios con el mercado”. (Alonso, 2006, pp. 22-23). Otros autores, mencionan también que “el marketing social es una aplicación a programas. La publicidad social es sinónimo de campañas, sin embargo los programas de esta naturaleza son mucho más que una campaña, de ahí que el término <programas> implique el empleo de las herramientas de marketing comercial para el bienestar social” (Pérez, 2006, p. 4)

Estos autores plantean conceptos similares, el enfoque es el área social en la que interviene esta rama del marketing, que en el interior de la empresa involucra a la persona con las campañas para cubrir las necesidades del mercado, muchas veces empleando el altruismo para cumplir con su objetivo planteado.

Las campañas sociales que promueve el marketing de la empresa a través de acciones altruistas que son realizadas a corto plazo y no perduran en el tiempo se identifican como gestión de marketing social y no como prácticas de Responsabilidad Social que son programas continuos que buscan un beneficio mutuo entre la compañía y su entorno, y que además cuentan con seguimientos periódicos para que subsistan en el tiempo.

UCEM – C.E.M. a través de la Gerencia de Seguridad, Salud, Ambiente y Relaciones Comunitarias entrega a 24 comunidades de influencia directa de la Planta Cemento Chimborazo, 3 500 fundas de caramelos para la ejecución del informe de difusión anual del plan de responsabilidad social, por medio de lo cual buscan generar, fomentar y ejecutar procesos de participación comunitaria que forjen un buen relacionamiento comunitario entre la empresa y las comunidades de influencia. (Ver **Anexo 1** – MEMORÁNDUM UCEM.CEM-GG-2013-RIO-002-M). A pesar de tratarse de una acción que se efectúa anualmente, se puede considerar como marketing social, debido a que la entrega de fundas de caramelos no es una táctica que es evaluada posteriormente, sino el vínculo empresa – comunidad se corta cuando esta acción termina.

## **2.5 PRINCIPIO DE SOSTENIBILIDAD**

A diario se utilizan recursos que se van ajustando a las crecientes necesidades de los seres humanos, sin tomar en cuenta el uso desmesurado de estos recursos que en muchas ocasiones no son renovables. La sostenibilidad surge debido a la falta de atención en áreas que puedan contribuir a corregir este desequilibrio, estos recursos deben ser usados en proporción de acuerdo a su regeneración para mantener una armonía en la producción y evitar impactos ambientales.

“La idea de un desarrollo sostenible, sin embargo, parte de la suposición de que puede haber desarrollo, mejora cualitativa o despliegue de potencialidades, sin crecimiento, es decir, sin incremento cuantitativo de

la escala física, sin incorporación de mayor cantidad de energía, ni de materiales. Con otras palabras: es el crecimiento lo que no puede continuar indefinidamente en un mundo finito, pero si es posible el desarrollo. Posible y necesario, porque las actuales formas de vida no pueden continuar, deben experimentar cambios cualitativos profundos, tanto para aquéllos (la mayoría) que viven en la precariedad como el 20% que vive más o menos confortablemente. Y esos cambios cualitativos suponen un desarrollo (no un crecimiento) que será preciso diseñar y orientar adecuadamente” (Macedo, 2005, p. 58)

El uso responsable de recursos permitirá mantener un equilibrio entre las mejoras y el crecimiento social, pero para esto es importante no llegar a los puntos críticos, ni agotar las fuentes de explotación. En el caso de la minería, se deben realizar extracciones constantes de material para que posteriormente sea usado como materia prima en la producción de cemento, pero es fundamental conocer el proceso de obtención de los insumos para evitar impactos ambientales y mantener una armonía con los procesos sostenibles.

“Aunque a veces la sostenibilidad se presente como el mantenimiento de un sistema en un estado fijo y constante, los ecosistemas se hallan en constante cambio, lo cual implica renovación y destrucción de componentes, adaptación a cambios medioambientales y co-evolución con los mismos. Hay múltiples ejemplos que demuestran que los intentos de <<congelar>> las variables de un sistema para asegurar un comportamiento óptimo a menudo conducen a pérdidas de la vitalidad y flexibilidad del mismo, cuando no a su colapso”. (Riechmann, 2006, p. 111)

La idea de una cultura basada en la sostenibilidad es forjar un entorno en donde ocurren transformaciones constantes y se busca un desarrollo tomando en cuenta el uso responsable de recursos como la vía correcta. Existen recursos renovables que pertenecen a un universo finito que no deben ser usados de manera indiscriminada, pero también existen los recursos no

renovables que requieren de mayor atención, ya que generan un mayor impacto si no se conocen las consecuencias de un crecimiento desmedido que representa un desarrollo momentáneo y no constante como se pretende.

El precio de algunas acciones que buscan promover el desarrollo social es demasiado alto para el impacto que produce, es por esto que se han formado varios entes reguladores, organizaciones sin fines de lucro e inclusive el Estado se han visto en la necesidad de crear ciertas reglas o normas para frenar el daño de algunas de estas prácticas empresariales.

## **2.6 NORMAS Y CERTIFICACIONES**

“El desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el medio ambiente se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz. En parte, esto es reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones. En el largo plazo, todas las actividades de las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales. Las organizaciones están sometidas a un escrutinio cada vez mayor por parte de sus diversas partes interesadas”.  
(ISO, 2010)

Las normas son necesarias para mantener orden en los procesos empresariales, pero al hablar de Responsabilidad Social, las compañías buscan obtener una calificación positiva referente a sus prácticas diarias de Responsabilidad Social. Además estas normas dan un valor agregado a los consumidores y representan una ventaja competitiva.

“La certificación y otros procesos de garantía son pasos cruciales para asegurar unas condiciones aceptables para los productores y unos niveles elevados para los consumidores y los inversores. Muchas de las iniciativas de responsabilidad ofrecen algún tipo de certificación. Otras

organizaciones certifican el rendimiento social (por ejemplo, Social Accountability International) o el rendimiento medioambiental (por ejemplo el Forest Stewardship Council, el Marine Stewardship Council y otras iniciativas en áreas como la agricultura ecológica, condiciones de trabajo y diversidad de la mano de obra)". (Elkington & Hartigan, 2008, p. 182)

Las normas y certificaciones regulan áreas de la empresa que deben ser manejadas con transparencia y responsabilidad para crear un vínculo entre la empresa y los públicos internos/ externos. Asimismo, todos los procesos deben cumplir con estándares que ayuden a crear un buen ambiente laboral mejorando la reputación corporativa y la imagen proyectada entre sus públicos.

### 2.6.1 Responsabilidad Social: 7 materias fundamentales



Según la Organización Internacional de Estandarización (ISO), los puntos clave para que la empresa se desarrolle en un marco de una visión 360 grados en el área de Responsabilidad Social se debe trabajar en seis áreas importantes bajo el mando de la gobernanza de la organización, estas son: Derechos Humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. (ISO, 2010, p. 4)

## **2.6.2 Normas Sociales de mayor interés de las empresas**

Aunque todavía no existe una norma que regule el área de Responsabilidad Social Empresarial y sea de implementación obligatoria, algunas organizaciones aún no cuentan con prácticas responsables y conscientes en sus procesos o incluyen a sus planes, acciones y tácticas que no perduran en el tiempo como programas continuos, sino más bien se enfocan al marketing social.

Los beneficios de incorporar normas sociales a la compañía es ayudar a mejorar la reputación corporativa, crear una ventaja competitiva, crear una cultura de responsabilidad compartida entre sus públicos y hacer que se vinculen e involucren con los programas sociales de la empresa, muchas veces mejorando la percepción, atrayendo más miembros a la organización. (ISO, 2010, p. 3)

### **2.6.2.1 Organización Internacional de Estandarización (ISO)**

ISO es la entidad encargada del desarrollo de normas internacionales, aplicables en diferentes sistemas de gestión. Cuenta con 163 miembros de organismos de normalización de varios países. La elaboración de una norma ISO, dependerá en primera instancia de una necesidad de esta, para posteriormente llevar a cabo una reunión en donde se debatirá en un panel de expertos, dentro de un comité técnico para llegar a un consenso sobre la norma y finalmente convertirse en un estándar ISO. Hasta el 2010 contaba con 18

400 normas comprendidas en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, ambiental y social.

Esta organización se encarga de desarrollar las normas ISO, pero no interviene en la certificación de cualquiera de las normas elaboradas. La certificación es realizada por organismos de certificación externos, que son en gran parte privados. Por lo tanto, una empresa u organización no puede ser certificada por ISO. (ISO, 2014)

### **2.6.2.2 Norma ISO 26000**

La Organización Internacional de Estandarización ISO decidió desarrollar una norma internacional que provea los lineamientos para la responsabilidad social, ya que muchas compañías y organizaciones tienen sus propios programas y guías de RSE, todas ellas muy distintas y a veces desconectadas, por ello era imprescindible el encontrar definiciones comunes, métodos de trabajo y métodos de evaluación.

Este estándar fue publicado en 2008 y su modalidad de aplicación es de forma voluntaria. Esta iniciativa ha congregado a expertos del sector industrial, gobierno, sindicatos, grupos de consumidores, organizaciones no gubernamentales. Este grupo tiene dividido el trabajo en seis temas: a) Financiamiento y compromiso de los actores involucrados y relacionados; b) Comunicación; c) Procedimientos operacionales; d) Introducción, Alcance, Contexto y Principios de la Responsabilidad Social; e) Guía sobre la esencia de los sujetos, Temas e Inconvenientes en Responsabilidad Social; f) Guía para la organización que está implementando la Responsabilidad Social. (Morales, 2006, p. 29)

### **2.6.2.3 Norma AA1000 (Accountabilty 1000)**

Es una norma de procedimiento, que especifica los procesos que debe llevar a cabo una organización para responder por sus acciones, en los indicadores

sociales, ambientales y económicos. Ser *accountable* significa explicar o justificar las acciones u omisiones por las cuales uno es responsable ante quienes poseen un interés legítimo. *Accountability* es una rendición de cuentas legítima.

#### **2.6.2.4 Norma OSHAS 18000**

Norma internacional de “Salud y Seguridad del Trabajo” publicada en 1999. Es un sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional, que habilita a una empresa para formular una política y objetivos específicos asociados al tema, considerando requisitos legales e información sobre los riesgos inherentes a su actividad.

#### **2.6.2.5 Fairtrade**

Es la marca de comercio justo, es una etiqueta de garantía independiente. Es una forma alternativa de comercio, promovida por: varias ONG, Naciones Unidas y movimientos sociales y políticos, que procuran una relación comercial justa entre productores y consumidores.

Los principios que defienden el comercio justo son:

- Los productores forman parte de cooperativas u organizaciones y funcionan democráticamente.
- No existe explotación infantil.
- Promueve la equidad de género.
- Respeto los derechos humanos.
- El precio que se paga a los productores les permite condiciones de vida dignas.

- Los compradores pagan por adelantado para evitar que los productores busquen otras formas de financiarse.
- Valora la calidad y la producción ecológica.
- Respeta el medio ambiente.
- Busca la manera de evitar intermediarios entre productores y consumidores.
- Informa a los consumidores acerca del origen del producto.

#### **2.6.2.6 Norma SA8000**

Es una norma integral, global y verificable para auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa. Fue creada por Responsabilidad Social Internacional (*Social Accountability International - AI*). La esencia de la norma es la creencia de que todo lugar de trabajo debe ser administrado de manera tal que estén garantizados los derechos humanos básicos y que la gerencia esté preparada para asumir la responsabilidad por ello. Incluye nueve parámetros:

1. Trabajo infantil
2. Trabajo forzado
3. Higiene y seguridad
4. Libertad de asociación
5. Discriminación
6. Prácticas disciplinarias
7. Horario de trabajo
8. Remuneración
9. Gestión

## 2.7 INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Ethos, es una organización no gubernamental ubicada en Brasil, fue creada en 1998. Ha sido reconocido como referente en materia de Responsabilidad Social debido a su generación de conocimiento y sus importantes alianzas en todo el mundo. Su misión es movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable, volviéndolas aliadas en la construcción de una sociedad sostenible y justa.

El Instituto Ethos trabaja con cinco áreas de actuación:

1. Sensibilización y compromiso de empresas en todo Brasil.
2. Profundización de prácticas en RSE por medio de publicaciones, herramientas de gestión y seminarios.
3. Influencia sobre mercados y sus actores más importantes en el sentido de crear un ambiente favorable para la práctica de RSE.
4. Articulación del movimiento de RSE con políticas públicas.
5. Producción de información sobre RSE. (Expoknews, 2009)

El Instituto Ethos, ha creado los indicadores detallados a continuación, adaptados a varios países de Latinoamérica, como una herramienta útil de auto evaluación para las empresas. Estos indicadores están divididos en siete temas:

1. Valores, transparencia y gobernabilidad corporativa
  - a. Autorregulación de la conducta
  - b. Relaciones transparentes con la sociedad

2. Público interno
  - a. Diálogo y participación
  - b. Respeto al individuo
  - c. Trabajo decente
  
3. Medio ambiente
  - a. Responsabilidad frente a las generaciones futuras
  - b. Gerenciamiento del impacto ambiental
  
4. Proveedores
  - a. Selección, evaluación y alianza con proveedores
  
5. Consumidores y clientes
  - a. Dimensión social del consumo
  
6. Comunidad
  - a. Relaciones con la comunidad local
  - b. Acción social
  
7. Gobierno y sociedad
  - a. Transparencia política
  - b. Liderazgo social

Cada uno de estos indicadores se subdivide en más temas que permiten profundizar acerca de la gestión de Responsabilidad Social en la empresa y conocer por etapas el estado en el que se encuentra cada área. Generalmente, se aplica este cuestionario dentro de la empresa, con los resultados de la evaluación se realizan correctivos y mejoras en cada etapa. (CERES-ETHOS, 2011, pp. 5-8)

“En una escala más grande se encuentra *Global Reporting Initiative* (GRI), que anima a las empresas a informar sobre su triple cuenta de

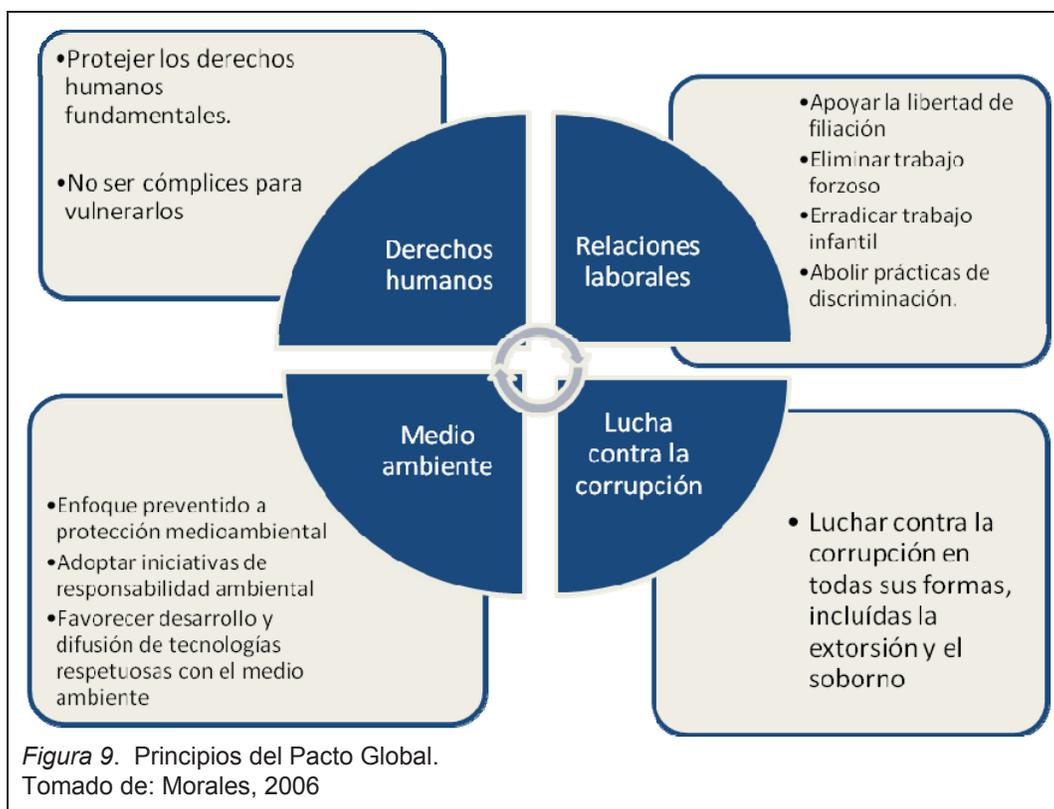
resultados; es decir, hasta qué punto están reduciendo sus huellas económicas, sociales y medioambientales negativas y creando nuevos tipos de valor añadido. La GRI fue creada por Bob Massie, quien en aquel momento dirigía *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), una coalición de inversores y ecologistas con sede en Estados Unidos”. (Elkington & Hartigan, 2008, p. 180)

La Iniciativa de Información Global ha impulsado a las empresas a presentar sus informes sobre las áreas económicas, sociales y medioambientales que obligan a su competencia a seguir con la tendencia, es decir mantener índices positivos de estas buenas prácticas.

A la par del desarrollo social se han creado organizaciones generadoras de estándares y normas sociales, así como también entidades que promueven la transparencia empresarial. Este conjunto de estándares ha obligado a las instituciones a implementar programas relacionados con la responsabilidad empresarial que beneficien a todos los grupos de interés.

“En 1999 el Secretario General de la ONU propuso el Global Compact (Pacto global), en el Foro Económico Mundial (WEF, Foro de Davos), para promover la responsabilidad empresarial; esta iniciativa se sumó a los acuerdos de la Organización Internacional del Trabajo. Años más tarde NN.UU. promueve los Principios de Inversión Responsable”. (Morales, 2006, p. 25)

El Pacto Global se creó a partir de una iniciativa que busca impulsar prácticas y alianzas que tengan como objetivo el desarrollo social y económico, a través de acciones influyentes que abarcan cuatro ejes de acción detallados a continuación en el **Figura 9**.



## 2.8 ANÁLISIS COMPARATIVO DE ATRIBUTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Se han creado varios indicadores que ayudan al control de prácticas de responsabilidad social en las empresas, pero es importante el análisis de tres entidades influyentes en el área de responsabilidad social. Para fines académicos de este trabajo investigativo se realizará un análisis comparativo de los principios del Pacto Global, norma ISO e indicadores de responsabilidad social IARSE – ETHOS (CERES en Ecuador).

Estas entidades son las más reconocidas en el ámbito de RS debido a su larga trayectoria en promover la implementación de prácticas en las acciones y estrategias de las empresas sobre este tema, pero existen semejanzas y diferencias en los ejes de acción propuestos por estas organizaciones. (Ver **Tabla 1**)

Tabla 1. Cuadro comparativo áreas de responsabilidad social

Área	ISO 26000	Indicadores ETHOS	Principios del Pacto Global
Valores, transparencia y Gobierno corporativo	No posee	Autorregulación de la conducta	No posee
		Relaciones transparentes con la sociedad	
Público Interno	Gobernanza de la organización	Respeto al individuo	Derechos Humanos
	Derechos Humanos	Diálogo y participación	
	Prácticas laborales	Trabajo decente	Relaciones laborales
Medio ambiente	Medio ambiente	Responsabilidad frente a las generaciones futuras	Medio ambiente
		Gerenciamiento del impacto ambiental	
Gobierno y sociedad	Prácticas justas de operación	Liderazgo social	Lucha contra la corrupción
		Transparencia política	
Consumidores y Clientes	Asuntos de consumidores	Dimensión social del consumo	No posee
Proveedores	No posee	Selección, evaluación y alianza con proveedores	No posee
Comunidad	Participación activa y desarrollo de la comunidad	Acción Social	No posee
		Relaciones con la comunidad local	

En muchas ocasiones la RS es considerada por las empresas como área dedicada a mediciones del impacto ambiental, sin tomar en cuenta las demás aristas de la Responsabilidad Social. Para que una empresa se considere socialmente responsable debe cumplir con varios atributos que han sido estandarizados por algunas entidades que se encargan de medir varios puntos considerados de interés, de acuerdo a estudios realizados en varias organizaciones.

Luego de un análisis comparativo de los atributos de algunas entidades de mayor importancia en el área de RS, es importante destacar para el desarrollo de este estudio académico los ejes transversales considerados con más relevancia conforme a la realidad de nuestro país.

Según la **Tabla 1** las áreas que abarca el análisis de la RS son siete:

a) Valores, transparencia y Gobierno corporativo, b) público interno, c) medio ambiente, d) gobierno y sociedad, e) consumidores y clientes, f) proveedores y g) comunidad. Estos puntos pueden agruparse de acuerdo a los públicos de interés. (Ver **Tabla 2**)

Para continuar con este trabajo investigativo, se conformaron según los principales atributos detallados anteriormente grupos de acuerdo a los públicos relacionados con UCEM – C.E.M., de esta manera el primer grupo para este estudio es el público interno, el segundo grupo está formado por proveedores y el tercero por la comunidad.

El análisis sobre Responsabilidad Social de UCEM – C.E.M. será de acuerdo a las áreas detalladas en la **Tabla 2** para determinar el estado de RS de la organización y establecer estrategias que puedan ser vinculadas a este sector de la empresa. De esta manera se realizará la investigación del capítulo 4, según estos parámetros.

Tabla 2. Áreas de trabajo por ejes de acción

Públicos	Parámetros	Explicación
Público interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derechos humanos</li> <li>- Trabajo decente</li> </ul>	<p>El público interno es el motor de la organización. Las prácticas de RS son importantes si se inician desde el interior de la empresa.</p>
Proveedores	Selección, evaluación y alianza con los proveedores	<p>Los proveedores son un sector muy importante para la empresa, pero deben seguir un proceso para crear alianzas que sean de beneficio mutuo.</p>
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación activa y desarrollo de la comunidad.</li> <li>- Lucha contra la corrupción</li> <li>- Prácticas justas de operación</li> <li>- Gerenciamiento del impacto ambiental</li> </ul>	<p>La organización debe tener una relación directa con la comunidad en la que está ubicada y vincular las acciones en las que puedan tener una relación recíproca.</p>

### 3. UNIÓN CEMENTERA NACIONAL UCEM – C.E.M.

#### 3.1 ANTECEDENTES

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizó una investigación durante el año 2013 que arrojó algunos resultados. Este estudio muestra que existe un déficit habitacional en Latinoamérica, se utilizan viviendas construidas con materiales inapropiados y asimismo que la oferta de viviendas adecuadas es baja.



“Según el BID, es probable que el crecimiento económico ayude a disminuir las brechas de vivienda de la región, pero no lo suficiente. Hacia 2015, el crecimiento económico permitirá mejorar las condiciones de vivienda de solo el 36% de las familias que actualmente viven en

viviendas subestándar”. (Federación Interamericana de Cemento, 2013, p. 16)

La industria del cemento en Latinoamérica cuenta con importantes compañías fabricantes que han aumentado su producción proporcionalmente a la oferta presentada por el sector, consecuentemente estas plantas cementeras han ido progresando y actualizando su maquinaria para cumplir con la demanda del mercado.

El sector de la construcción en el Ecuador ha tenido un crecimiento en el consumo de cemento debido al aumento de proyectos habitacionales y facilidades para acceder a créditos de viviendas.

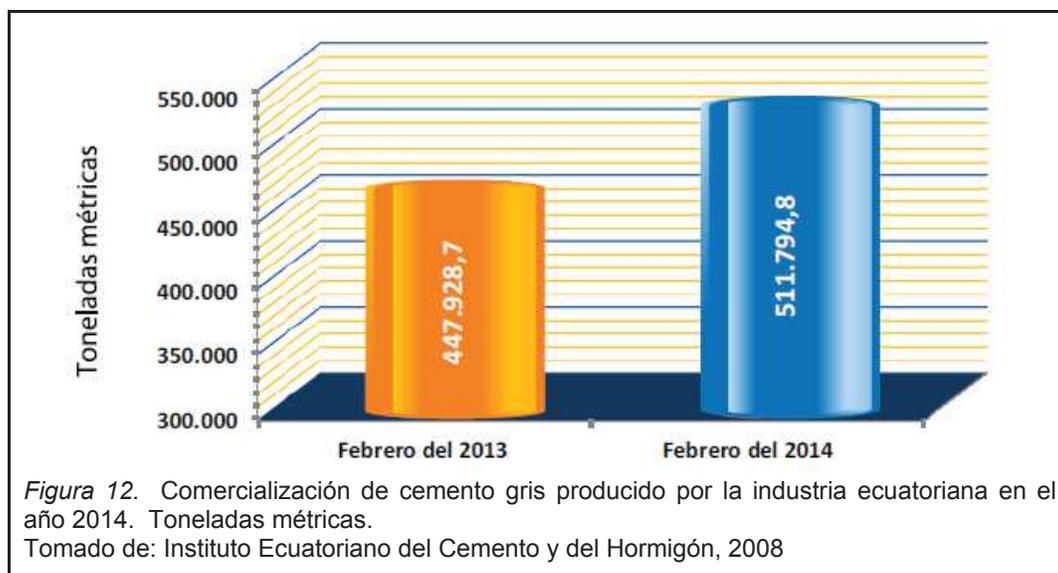
El crecimiento en consumo de cemento anual comprendidos entre los años 2007 y 2012 fue aproximadamente de 7%. Mientras que en el 2013 se produjo un crecimiento de 10%. (Revista Líderes, 2014)



La demanda del consumo de cemento en el desarrollo inmobiliario del país ha ido en aumento debido al crecimiento económico, es por tal motivo que la industria cementera ha innovado sus procesos de producción para alcanzar las metas planteadas y así, satisfacer las necesidades de los constructores.

Durante el periodo 2013 – 2014 el crecimiento en producción por toneladas métricas de cemento gris fue de 63.866,1 toneladas, es decir tuvo un

incremento de 14,3% como se indica en el **Figura 12**. (Instituto Ecuatoriano del Cemento y del Hormigón, 2008)



### 3.2 LA EMPRESA

La Unión Cementera Nacional, Compañía de Economía Mixta, fue creada mediante fusión de las Compañías Industrias Guapán S.A. y Cementos Chimborazo C.A. Dicha creación se encuentra sustentada en la escritura pública de fusión otorgada ante el Notario Primero del Cantón Riobamba, el 17 de octubre de 2013, e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón en noviembre del mismo año.

Su capital suscrito asciende a USD \$. 35'323,803.356, donde, el 95.72% es público y un 4.28% le pertenece a inversionistas privados.

El domicilio principal de la Compañía está en la ciudad de Riobamba. Las plantas industriales de Guapán en Azogues y la Chimborazo en Riobamba, se mantienen.

### 3.2.1 Historia

Industrias Guapán S.A., es una empresa con más de cincuenta y cinco años de experiencia y tradición en el mercado; líder en la producción y comercialización de cemento en la región sur del Ecuador. La empresa cimienta su desarrollo sobre la base de ser una organización empresarial que sirve a su entorno social de una manera dinámica y eficiente; asumiendo con responsabilidad el reto de alcanzar sustentabilidad, y reconoce que el éxito del negocio depende de mantener el equilibrio entre los objetivos económicos, sociales y medioambientales. (Neoingeniería, 2014)

El 15 de febrero de 1951 se constituye la empresa Cementos Chimborazo C.A., consecutivamente, el primer Directorio de la empresa compra los terrenos de San Juan Chico - provincia de Chimborazo de aproximadamente 143,50 hectáreas. En el año 1955 se inicia la producción de prueba, para posteriormente iniciar la operación comercial en 1956.

El Estado ecuatoriano compra el 54 % de las acciones de la empresa Cemento Chimborazo a través del Ministerio de Industrias y Productividad el 6 de mayo de 2010 (TI Cemento Chimborazo: Redes y Comunicaciones, 2014)

El objetivo de esta fusión fue fortalecer a la industria cementera nacional y reflejar en el mercado una mayor capacidad de venta, la Presidencia de la República resolvió unificar la capacidad productiva y capital de las dos empresas estatales CEMENTO CHIMBORAZO C.A. e INDUSTRIAS GUAPÁN S.A. Es por ello que el Directorio de la Empresa Pública Cementera del Ecuador EPCE, mediante Resolución No. 06-09-2013 del 16 de septiembre de 2013 aprobó la fusión de las dos estatales para dar paso a la creación de una sola Empresa de Economía Mixta, amparados en lo establecido en el numeral 14 del art. 9 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y respetando los derechos de los accionistas minoritarios de las empresas.

Este proceso que inició el 3 de enero del 2011, permitirá a las dos empresas poseer una capacidad de producción, de 800.000,00 toneladas. Al momento, estas cuentan con el 13% de participación de mercado del país. Por medio de la unificación de las empresas cementeras se espera aumentar considerablemente la capacidad de producción de las dos plantas de 800.000,00 toneladas hasta alcanzar 1.600.000,00 toneladas en conjunto, gracias a nuevas inversiones en infraestructura y tecnología de punta en las dos plantas.

La nueva compañía Unión Cementera Nacional UCEM - C.E.M. recibió el 86% de las acciones de la Cemento Chimborazo C.A. y el 100% de las acciones de Industrias Guapán S.A., con lo que así asumió todas las responsabilidades de las dos empresas. Se mantendrán en funcionamiento las dos plantas de producción ubicadas en Azogues y Riobamba, además de las dos marcas Cemento Chimborazo y Cemento Guapán.

En el año 2013 se obtuvieron los primeros resultados de esta fusión, alcanzaron utilidades sobre los 19 millones de dólares entre las dos plantas de producción, esto reflejó los primeros resultados positivos de la gestión de UCEM - C.E.M.

### **3.2.2 Ubicación geográfica**

Unión Cementera Nacional UCEM – C.E.M. posee dos plantas de producción en el sur del país, permitiendo comercializar el producto en varias provincias del Ecuador, como son las Provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua, Pichincha, Sucumbíos, Morona Santiago, Loja y también se exporta hacia países vecinos desde el 2013.

La marca comercial Cemento Guapán posee una planta industrial que se ubica en la Vía a *Guapán* Azogues Km 1 1/2 y Panamericana, en la provincia del Cañar. En la **Figura 13** se puede apreciar que esta planta cementera se encuentra cerca de zonas residenciales en la ciudad de Azogues.



La planta de producción de Cemento Chimborazo a diferencia de la planta Guapán, se encuentra en una zona periférica a 8 kilómetros, aproximadamente, al Sur - Este de la ciudad de Riobamba en la Panamericana Sur, km 14 vía a la costa en la parroquia San Juan en la provincia de Chimborazo.

Esta planta fue renovada en el año 2013, en este proyecto se invirtieron más de 40 millones de dólares para el equipamiento de una nueva línea de molienda y despacho, mejorando así el abastecimiento de Cemento Chimborazo.



### 3.2.3 Identidad Visual

El isotipo de UCEM C.E.M. está conformado por un hexágono como símbolo comunicativo, en conjunto expresa conceptos de unión, seguridad, comunicación, apoyo y solidez.

Se utilizó la “C” de cemento, en repeticiones con giros de 45 grados hasta formar en conjunto cerrado, originando la forma del hexágono.

Los conceptos de solidez se basan en las características propias del producto que busca afianzarse en el mercado de la construcción y los grandes proyectos tanto arquitectónicos como de ingeniería que se desarrollan en el país.

Los colores corporativos buscan alinearse con el plan nacional de comunicación corporativa y su identificación con la marca país. (Tricolor)



#### 3.2.4 Submarcas

El uso de submarcas implica un manejo adecuado en cuanto a la forma cómo van a ser comunicadas, así como su relación con la marca paraguas UCEM.

Para obtener una mejor relación entre marcas se tomaron en cuenta ciertos criterios descritos a continuación:

Para mantener concordancia con la identidad de las marcas se procedió a una homologación de criterios en cuanto a la utilización de tipografías para obtener mejores resultados en lectura y optimización de tiempos de pregnancia de las marcas, sin descuidar los rasgos identificativos propios.

Ambas marcas comerciales deberán emplear la tipografía denominada *Palo Seco* con la finalidad de generar una lectura rápida y eficiente de su isotipo. La fuente seleccionada es *Helvetica Neue*. Únicamente es permitido emplear la tipografía seleccionada para uso en la marca.

Los fondos corporativos de las submarcas mantendrán sus colores corporativos identificatorios para mantener los rasgos propios de cada marca y la unidad de los mismos.



Es fundamental para el desarrollo de la empresa tener en cuenta cómo está conformada su Identidad Corporativa para entender cuáles son las directrices que encausan sus procesos; además la misión y visión de la organización permitirá conocer cuáles son las características diferenciadoras de la competencia en un mercado que se va innovando cada día por las exigencias de los consumidores.

### 3.2.5 Misión

Producir y comercializar cemento y productos derivados con altos niveles de productividad y calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes contribuyendo al desarrollo del país con responsabilidad socio ambiental y crecimiento sostenido.

### 3.2.6 Visión

Cimentar el desarrollo nacional, mediante la efectividad de sus procesos, talento humano calificado y comprometido para posicionarse como la unión cementera líder en el mercado.

### 3.2.7 Valores empresariales

Los valores que enmarcan el trabajo en equipo de UCEM C.E.M. son los que logran la fórmula ideal para el crecimiento de esta empresa y muestran a sus públicos externos la esencia de lo que por dentro se va forjando. Estos valores empresariales en conjunto son los que se convierten en experiencias personales que generan un vínculo con sus públicos.

Para la UCEM C.E.M. los valores más importantes que posee la compañía son:

**Solidaridad y Tolerancia:** El trabajo se lleva a cabo en un marco de respeto y colaboración, con libertad de opinión y con un pensamiento crítico constructivo.

**Responsabilidad y Compromiso:** Cumple con sus obligaciones para alcanzar los resultados esperados, buscan mejorar sus procesos con el involucramiento y la participación de todos.

**Transparencia y sinceridad:** Actúa y se comunica de una manera clara, oportuna y veraz, fomentando un ambiente de confianza y credibilidad.

**Respeto y Compañerismo:** Trabajan en equipo, en un ambiente de armonía y bienestar, considerando a todos y privilegiando el diálogo directo.

**Integridad y Honestidad:** Actúa frontalmente, con confianza y seguridad, esperando que sean sus acciones las que hablen por la empresa.

**Optimismo y Pro actividad:** Se trabaja con alegría, con la convicción y el deseo de superación, convencidos que el saber, querer y creer, son las claves de su éxito.

### **3.2.8 Organización y estructura**

UCEM - C.E.M. está conformada por 532 trabajadores de los cuales 252 pertenecen a la Planta Guapán y 280 corresponden a la Planta Chimborazo.

Según el organigrama (ver **Figura 17**) de la compañía proporcionado por la UCEM C.E.M., la mayor jerarquía tiene la Junta General de accionistas, conformada por representantes del sector público en su mayoría y con acciones minoritarias el sector privado, seguido por comisarios, posteriormente se encuentra el Directorio, en menor rango Auditoría Interna, detrás la Gerencia General compuesta también por un equipo de tres asesores y posterior se ubica la Asesoría Jurídica de la empresa.

En ambas Plantas se encuentra un Administrador que está en constante comunicación con la Gerencia General, tanto en Chimborazo, como en Guapán existen departamentos Financieros, Administrativos, áreas Técnicas y de Comercialización y despachos, debido a que se conservan las marcas Cemento Chimborazo y Cemento Guapán. La única variación entre las dos Plantas es que en la Planta Guapán existe un departamento más que en la de Chimborazo, se trata de hormigones, que es otra línea de mercado.

Las áreas de Planificación, Calidad y Desarrollo, Talento Humano, Tecnologías de la Información y Comunicación y Seguridad Industrial - Gestión Ambiental y Responsabilidad Corporativa son manejadas paralelamente entre las dos Plantas.

### **3.3 COMUNICACIÓN**

UCEM - C.E.M no posee una división de comunicación, esta área es manejada por Alejandra Carpio, posee el cargo de Analista de Comunicación, las funciones que desempeña es atención de comunicación interna y externa y soporte en temas de publicidad. Las actividades planteadas son ejecutadas

previa aprobación de la Gerencia General de la empresa o de la Administración de cada planta.

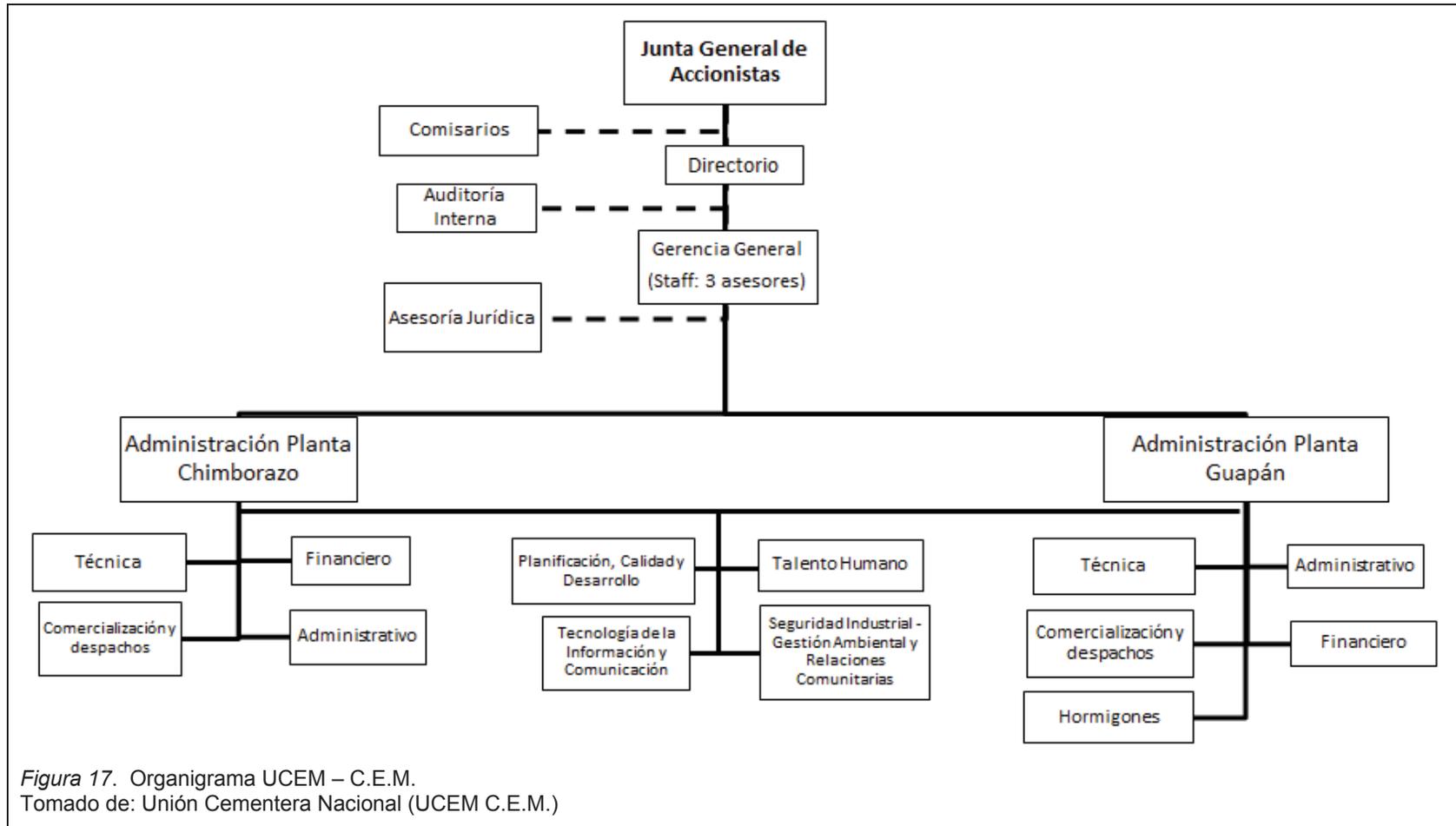
Comunicación no posee un presupuesto directo, para acciones propuestas en relación con esta área se liberan rubros de la partida de Promoción y Publicidad que pertenece al departamento de Comercialización.

Cada una de las plantas industriales cuenta con sus objetivos integrales a ser cumplidos durante cada periodo de forma independiente y cada administración es manejada de forma diferente en la difusión de información.

Cuentan con herramientas de comunicación empleadas paralelamente entre ambas plantas de producción. Para manejo de la comunicación interna utilizan: carteleras informativas, periódico interno, pantallas informativas y boletines digitales que se remiten a través del mail institucional.

Para manejo de la comunicación externa utilizan herramientas independientes como: página web, comunicados de prensa y páginas de Facebook.

### 3.4 ORGANIGRAMA



### **3.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL**

El área que se encarga de programas de Responsabilidad Social, planificación y desarrollo, es el departamento de Seguridad Industrial - Gestión Ambiental y Relaciones Comunitarias, el cual es dirigido por Juan Yanqui, gerente encargado de Seguridad, Salud, Ambiente y Relaciones comunitarias en la planta industrial Chimborazo.

#### **3.5.1 Compromiso ambiental y Gestión ambiental**

Durante la cadena de valor se desarrollan algunos subprocesos que afectan positiva o negativamente en la fabricación de productos. Cada proceso debe ser evaluado y sometido a control para ofrecer productos de calidad, pero siempre bajo normas responsables que garanticen el buen uso de recursos.

UCEM C.E.M. realiza varios estudios desde la extracción minera para la obtención de materia prima hasta obtener el producto final. Cada etapa va acompañada de estudios de impacto ambiental y en algunos casos de remediación con el medio ambiente. Estas investigaciones se realizan conjuntamente, en su mayoría, con el Estado ecuatoriano como apoyo a la producción responsable en el sector de la construcción.

Los estudios de Impacto ambiental se los realiza como parte del proceso de la obtención de la Licencia Ambiental de la Planta Industrial y Concesiones Mineras. A continuación se detallan algunos estudios realizados hasta la actualidad:

- Estudio de E.I.A. EX-Post área minera Gretha Piedad.- En cumplimiento al marco legal ambiental y en base al contrato de adjudicación minera, durante el año se ha realizado un seguimiento al proceso de aprobación, en el Ministerio del Ambiente, mismo que hasta la presente fecha se encuentra en trámite.

- Declaratoria Ambiental Ex- post Sub Estación Eléctrica.- Trámites en la fase de aprobación, se ha dado cumplimiento con los requisitos legales para el trámite de aprobación en el CONELEC. El proceso de aprobación se encuentra en trámite ante la autoridad ambiental.
- Monitoreo de emisiones y efluentes; reportes al Ministerio del Ambiente de acuerdo a las disposiciones constantes en la normativa ambiental.
- Elaboración y presentación de los Informes Semestrales del Plan de Manejo Ambiental de la Auditoría Ambiental de Cumplimiento de la Planta Industrial; conforme a lo dispuesto en la Licencia Ambiental 063, emitida el 09-08-06 por el Ministerio del Ambiente.

UCEM – C.E.M. en su planta industrial Chimborazo como parte de su política de responsabilidad socio ambiental y en cumplimiento del marco legal vigente en el Ecuador para las actividades mineras realiza el Estudio de Impacto Ambiental Plan de Manejo Ambiental para el Área Minera GATAZO III.

Cementos Chimborazo, ha realizado con anterioridad actividades mineras de exploración para búsqueda y evaluación de su potencial de materia prima (calizas), útil para la elaboración de cemento, esta actividad se las realiza para satisfacer la demanda de materia prima en su planta de elaboración de cemento ubicada en el sector San Juan Chico.

Basado en un estudio geológico-minero a detalle considerando, que el material existente cumple con las exigencias de cantidad y calidad impuestas por la planta cementera, se ha establecido una zona potencialmente interesante en el área antes mencionada desde el punto de vista de la existencia de reservas de puzolana con la posibilidad de extracción para fines industriales.

La posterior etapa del proyecto minero Gatazo III, es la obtención de la Licencia Ambiental para la explotación de puzolana, en el área mencionada

anteriormente, mediante la ejecución de un Estudio de Impacto Ambiental, previa aprobación de los términos de referencia para la explotación de minerales no metálicos, de tal manera que se cumpla con todos los requerimientos ambientales vigentes.

Para el efecto, se procede con la aplicación del respectivo Plan de Manejo Ambiental, específicamente, el Plan de Recuperación de áreas afectadas y el Plan de Abandono y Cierre del proyecto, basados en la aplicación de políticas encaminadas a la obtención de un desarrollo sustentable, considerando que el proyecto se desarrolla en un ecosistema sensible, como es el caso de los Páramos Andinos.

Las leyes específicas relacionadas al sector minero son la Ley de Minería y la Ley de Gestión Ambiental, esta última establece mecanismos generales y específicos de gestión ambiental y crea la figura de la licencia ambiental como requisito previo a la iniciación de cualquier actividad de riesgo que pueda causar impactos ambientales.

Los procedimientos y normas técnicas aplicables a la evaluación de impacto ambiental en el sector minero están contenidos en el Reglamento Ambiental para Actividades Mineras en la República del Ecuador; el Libro VI del Texto Unificado de la Legislación Ambiental Secundaria (TULAS) que es el referido al Sistema Único de Manejo Ambiental (SUMA), y en el Reglamento a la Ley de Gestión Ambiental para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental. (Cementos Chimborazo, 2012, pp. 2-6)

### **3.5.2 Prácticas de Responsabilidad Social de UCEM – C.E.M.**

UCEM - C.E.M. ha incorporado aspectos ambientales y de Responsabilidad Social a través de varias acciones dirigidas a mejorar el medio ambiente, los servicios, las relaciones con las partes interesadas de su entorno social y las condiciones de los trabajadores.

El gran objetivo de la empresa es consolidar una política que garantice el compromiso y gestión de los principios éticos y de respeto a las personas y al medio ambiente. Como parte del proceso se ha constituido la Unidad de Responsabilidad Social de la empresa, que coordina y vela por el cumplimiento de esta política.

El área de Seguridad Industrial - Gestión Ambiental y Relaciones Comunitarias ha desarrollado programas continuos enfocados a la salud de la comunidad a través de atención médica completa y programas de forestación y reforestación. Estos programas son:

#### **3.5.2.1 Programa Salud Comunitaria**

La atención del programa Salud Comunitaria es permanente y los pacientes de cada comunidad visitada son examinados según la programación. Se atiende en áreas de medicina general y enfermería, se brinda atención odontológica periódica y se entrega pastas dentales y cepillos de dientes en especial a niños de las escuelas de cada comunidad. La atención médica se enfoca en niños de escuelas, unidades educativas, guarderías, población de la comunidad, tercera edad, mujeres embarazadas.

#### **3.5.2.2 Programa de Forestación y reforestación**

En el manejo de recursos naturales y biodiversidad. (Terrenos comunitarios; cortinas rompe viento, cercas vivas, agro forestería, agro - silvo pastura, cuencas hídricas, humedales y manejo de páramos en recuperación de las zonas mineras no explotadas, zonas de recuperación de la capa vegetal y áreas no explotadas). A través de convenios de cooperación interinstitucionales GADs, Cantonales, Parroquiales, Instituciones Educativas y comunidades.

En el Plan Estratégico 2012-2015 se han definido ejes y objetivos estratégicos de Responsabilidad Social, Solidaria y Ambiental con el fin de establecer las

líneas de acción inmediata que le permita a la empresa cumplir con las metas propuestas.

UCEM – C.E.M. periódicamente realiza capacitaciones para sus públicos internos sobre la importancia del uso adecuado y responsable de herramientas y materiales dentro de sus dos plantas industriales para reducir accidentes laborales.

Los objetivos planteados sobre el área de seguridad industrial son medidos anualmente y sometidos a evaluaciones para conocer los índices de cumplimiento, tomando en cuenta las acciones y tácticas implementadas en cada planta.

Los resultados porcentuales obtenidos durante la última medición sobre el cumplimiento de objetivos basados en seguridad industrial fueron:

- Evaluación de riesgos dentro de la planta industrial (auditoría inicial), nivel de cumplimiento 100%.
- Inspecciones planeadas, nivel de cumplimiento 80%.
- Evaluación de Iluminación en la Planta.- nivel de cumplimiento 100%.
- Inspección de Seguridad en Voladuras Área Minera Gretha Piedad, nivel de cumplimiento 100%.
- Capacitación a trabajadores de la planta y visitantes, nivel de cumplimiento 80%.
- Señalización horizontal en Planta, nivel de cumplimiento 50%.

### **3.6 PLANIFICACIÓN, CALIDAD Y DESARROLLO**

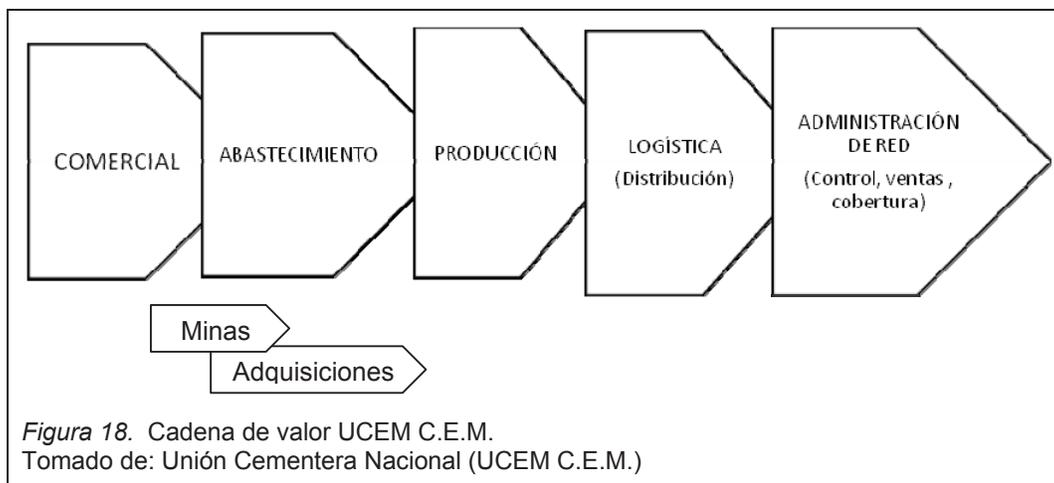
Entre las áreas de mayor atención de la empresa se encuentra la Política de Calidad para brindar productos altamente calificados que cumplan con las expectativas del consumidor.

UCEM – C.E.M. produce y comercializa cemento y derivados con calidad, mediante un modelo de mejoramiento continuo de sus procesos para satisfacer los requerimientos de sus clientes a través de un desarrollo sostenible, contribuyendo con el cuidado del medio ambiente.

Con el propósito de cumplir con los estrictos controles en los procesos de producción y obtener altos índices de calidad, UCEM - C.E.M. efectúa constantes evaluaciones a su cadena de valor, permitiendo optimizar los tiempos de producción, reducir posibles errores y sobre todo mejorar la calidad de sus productos para competir en un mercado de constante crecimiento debido a sus altos estándares en cada uno de sus productos.

#### **3.6.1 Cadena de Valor**

Cada una de las etapas del proceso de fabricación de productos de UCEM - C.E.M. deben ser examinados para cumplir con las necesidades del sector de la construcción en el país. Este proceso ordenado en el que intervienen todas las áreas de la organización genera valor en la producción y debe cumplir con cada una de estas fases, paso a paso para obtener como resultado productos de calidad.



### 3.6.2 Certificaciones

La actividad de UCEM - C.E.M. corresponde a la producción de cemento, es por esto que tiene una directa vinculación con los recursos mineros estatales y debe someterse a la aplicación de la Ley de Gestión Ambiental y del Reglamento Ambiental para Actividades Mineras en la República del Ecuador.

### 3.6.3 Ley de Gestión Ambiental

Ley expedida en 1999, esta normativa jurídica comprende varios capítulos cuyo propósito es establecer directrices sobre políticas ambientales a través de procesos de gestión en áreas como: desarrollo sustentable, participación del Estado, planificación y evaluación de impacto ambiental, mecanismos de participación social, acciones civiles y administrativas. (Registro Oficial, 1999)

Estas normativas promulgadas por el Estado ecuatoriano funcionan en la práctica como guías para cuidar del medio ambiente y no causar un impacto severo con la presencia de las fábricas en las zonas en donde se encuentren asentadas, además ayuda a prevenir daños ambientales a través de las buenas prácticas en los procesos de producción.

Asimismo, las autoridades han creado reglamentos que sirven para monitorear las actividades extractivas sin ocasionar daños en el entorno cercano, generando de esta manera prácticas responsables con el medio ambiente.

#### **3.6.4 Reglamento Ambiental para Actividades Mineras en la República del Ecuador (RAAM)**

Este Reglamento fue publicado el jueves, 27 de marzo de 2014 en el Registro Oficial No. 213, durante la administración del Señor Economista Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República del Ecuador. Estatuto compuesto por quince artículos en donde se expiden artículos relacionados con la administración, categorización y licenciamiento ambiental minero, garantías económicas, control, seguimiento y monitoreo ambiental, disposiciones técnico - ambientales para actividades de exploración inicial o avanzada y explotación, desarrollo de minería artesanal y pequeña. (Registro Oficial, 2014)

El Estado se ha visto obligado a crear normativas que regulen la explotación minera y monitoreo de zonas aledañas mientras se producen actividades extractivas esto a causa del crecimiento de la industria cementera y las necesidades de estas empresas de obtener materia prima de calidad pero que sean obtenidas de forma responsable, cuidando siempre el entorno.

#### **3.6.5 Normas de calidad**

En la actualidad y a través de su proceso de fabricación, la planta industrial Guapán, perteneciente a la UCEM-C.E.M, produce y comercializa cemento portland puzolánico tipo IP, bajo los lineamientos de la Norma INEN 490.

En la Norma INEN 490, se encuentran todos los requisitos químicos y físicos que debe cumplir el producto obligatoriamente para gozar de este certificado de calidad, que tendrá vigencia por tres años a partir de la fecha de emisión.

La UCEM-C.E.M. planta industrial Guapán, renovó en fecha 10 de junio del 2014 el certificado que otorga el SELLO DE CALIDAD INEN a su producto “Cemento Portland Puzolánico tipo IP”, en razón del cumplimiento con los requisitos legales y reglamentarios, así como la implementación en curso de los sistemas de calidad basados en la Norma ISO 9001:2008. Se encuentra en proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, bajo los lineamientos de esta Norma.

El proceso de control de calidad está basado en los lineamientos de la Norma ISO 9001:2008 y con la aplicación de las Normas y procedimientos de ensayos contemplados en las Normas INEN 490 y las de ensayos.

La planta Industrial Guapán, cuenta con un moderno laboratorio con disponibilidad de equipos de fluorescencia y difracción de rayos X que permite el monitoreo constante de la calidad de su producto a través de las diferentes áreas del proceso productivo.

Esta Norma INEN es además otorgada por tener un proceso responsable con el medio ambiente al reducir significativamente la emisión de gases que producen efecto invernadero, es decir durante el proceso de fabricación de cementos existe una fase físico – químicos inherentes en la que emanan gases pero generan menor cantidad de CO<sub>2</sub> al fabricarse cemento con el compuesto puzolana de Tipo IP.

En la actualidad, el único producto de UCEM - C.E.M. que cuenta con esta certificación es: “Cemento Portland Puzolánico tipo IP”.

## **4. INVESTIGACIÓN**

### **4.1 METODOLOGÍA**

#### **4.1.1 Tipos de Estudio o Alcance**

El desarrollo de esta investigación será de tipo cuantitativa, tendrá alcance descriptivo ya que “las prácticas cuantitativas están animadas por la necesidad de recolectar suficiente información de muchos miembros (200 o más) de la población definida, de modo que sea posible hacer inferencias precisas sobre los factores del mercado y los fenómenos que se investigan.” (Hair, Bush & Ortinau, 2010) A través de este alcance se conocerá el estado actual sobre la comunicación interna y externa de la empresa, así como también el estudio de variables que intervienen en la Responsabilidad Social Empresarial de Unión Cementera Nacional – UCEM C.E.M., esto se realizará usando técnicas de investigación acordes a cada público de la organización.

#### **4.1.2 Métodos**

El método inductivo surge como una “variante del método científico en la que el investigador parte de la información recogida mediante sucesivas observaciones para, mediante la generalización, establecer una Ley del ámbito lo más universal posible” (Ortiz, 2004, p. 109). Se aplicará este método con la finalidad de obtener información sobre RSE a partir de la observación de fenómenos que giren en torno a este tema, posteriormente, se plantearán conclusiones adquiridas por el análisis de la información del resultado de este estudio.

Además, el método analítico es aplicable al presente estudio ya que para obtener datos más certeros se debe analizar cada una de las áreas de la RSE y relacionarlas entre sí para medir los efectos que estas representen a la compañía.

### **4.1.3 Enfoque metodológico**

El análisis que pretende esta investigación es por medio del enfoque hermenéutico o de interpretación, porque luego de recolectar los datos suficientes estos deberán someterse a un análisis para obtener resultados puntuales que indiquen cómo se da actualmente el desarrollo de la RSE en Unión Cementera Nacional – UCEM C.E.M., para poder comparar la información con futuros estudios y mejorar los puntos débiles que puedan presentarse.

La investigación será de enfoque multimodal, es decir, cuantitativa para la recolección de datos de manera estructurada a través de la aplicación *In-House* de un cuestionario que contenga preguntas que ayuden a profundizar este estudio y un sondeo de opinión por medio de encuestas digitales dirigido a los proveedores de UCEM – C.E.M. También, se realizarán *focus group* con enfoque cualitativo que permitan profundizar información que no fue respondida en la aplicación previa de cuestionarios dirigidos a la comunidad.

### **4.1.4 Técnicas de investigación**

Se realizará una revisión bibliográfica para guiar esta investigación, para esto se aplicará la técnica documental en donde es primordial obtener libros, revistas, periódicos, medios digitales y tesis que respalden el objetivo del estudio. Es importante señalar que Unión Cementera Nacional – UCEM C.E.M. cuenta con material bibliográfico como revistas, trípticos, libros corporativos y material documentado que puede apoyar el desarrollo del estudio.

Las encuestas se realizarán *In-House* así como las entrevistas y la documentación de testimonios, es por este motivo que esta investigación será elaborada a partir de una técnica de campo que permita recabar más información referente al tema.

En el capítulo 2 se establecieron cuáles son los públicos de interés de la organización para este estudio de investigación.

#### **4.1.5 Determinación de la población y selección de la muestra**

##### **4.1.5.1 Población**

La población que será analizada durante el proceso de este proyecto serán 532 trabajadores aproximadamente, pero para esto se tomará una muestra del total de los trabajadores a través de un muestreo aleatorio simple. Se realizará un Censo entre los directivos y Gerentes de la empresa, sondeo de opinión a proveedores y se realizarán grupos focales a miembros de la comunidad cercana a Unión Cementera Nacional – UCEM C.E.M.

##### **4.1.5.2 Muestreo**

Para la selección de la muestra a ser estudiada, se utilizará el muestro de tipo probabilista porque se someterá la población a una aleatoriedad de selección. Pero para que el estudio sea más objetivo se realizará un muestreo aleatorio simple en cada área de la empresa, es decir, se hará una selección de miembros de grupos por cada área de la empresa de forma aleatoria.

##### **4.1.5.3 Muestra**

La muestra presenta homogeneidad ya que se seleccionó a trabajadores de la misma empresa, Unión Cementera Nacional – UCEM C.E.M., la variable es la ciudad, ya que a pesar de hacer la selección de individuos de forma aleatoria, los miembros seleccionados pueden ser de varias áreas de la empresa.

A continuación en la **Tabla 3** se describen las técnicas de investigación que serán usadas de acuerdo a cada uno de los públicos.

Tabla 3. Técnicas de investigación

Públicos	Técnica de investigación	Detalle
Público interno	Encuestas	A través de una fórmula estadística se obtendrá la población a ser encuestada sobre comunicación, derechos humanos y trabajo decente.
	Entrevistas	Se realizarán entrevistas a altos mandos para conocer el estado actual de la comunicación corporativa de UCEM – C.E.M. enriqueciendo el estudio sobre temas de comunicación interna y externa.
Proveedores	Sondeo de opinión	UCEM – C.E.M. proporcionará información sobre sus proveedores y se aplicará un sondeo de opinión sobre temas relevantes de comunicación y servicio que fortalezcan el criterio de evaluación sobre transparencia en el proceso de selección.
Comunidad	<i>Focus group</i>	Se convocará a líderes barriales de las comunidades cercanas a las Plantas Guapán y Chimborazo, en donde se evaluará la percepción de la comunidad sobre comunicación, responsabilidad social empresarial y cómo ha beneficiado o afectado la presencia de UCEM – C.E.M en la comunidad.

## 4.2 ENCUESTA PÚBLICO INTERNO

Este trabajo investigativo pretende recopilar información acerca del estado actual de la Responsabilidad Social de Unión Cementera Nacional UCEM – C.E.M. para esto se deben aplicar encuestas a los trabajadores de la empresa en las plantas Guapán y Chimborazo. La población de este universo de estudio es finita ya que **poseen 532 trabajadores**, se extraerá una muestra representativa a través de una fórmula estadística detallada a continuación:

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

**Fórmula 1:** Fórmula estadística para obtener una muestra  
Tomado de: Hidalgo, 2011

El tamaño de la muestra según la **Fórmula 1** se aplica cuando la población es finita o medible, en donde **n**: representa la muestra, **N**: población y **E**: error muestral. La población es el número total de empleados de UCEM – C.E.M., 532 trabajadores de ambas plantas. El error muestral debido a que la población no es muy extensa se utiliza el 5% que se trata del margen de la diferencia que podría existir al preguntar a la muestra y al aplicar el cuestionario a toda la población. Empleando la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{532}{0,0025 (532 - 1) + 1} = \frac{532}{2,327} = 228$$

La muestra a la que debe aplicarse la encuesta es de 228 personas, pero debido a que en la Planta Chimborazo se encuentran más empleados que en la planta Guapán, se aplicará de la siguiente forma el cuestionario. En la Planta Chimborazo se aplicará el 55% de encuestas, es decir se realizarán a 125 trabajadores, mientras que en la Planta Guapán se aplicará al 45% de la muestra, 103 trabajadores.

#### 4.2.1 Diseño de la encuesta público interno

(Ver Anexo No. 2)

#### 4.2.2 Tabulación y representación gráfica de encuesta

El desarrollo de la encuesta aplicada a una muestra de 228 trabajadores de UCEM – C.E.M. se fraccionó en tres temas: Comunicación, Derechos humanos y Trabajo decente. A continuación los resultados obtenidos:

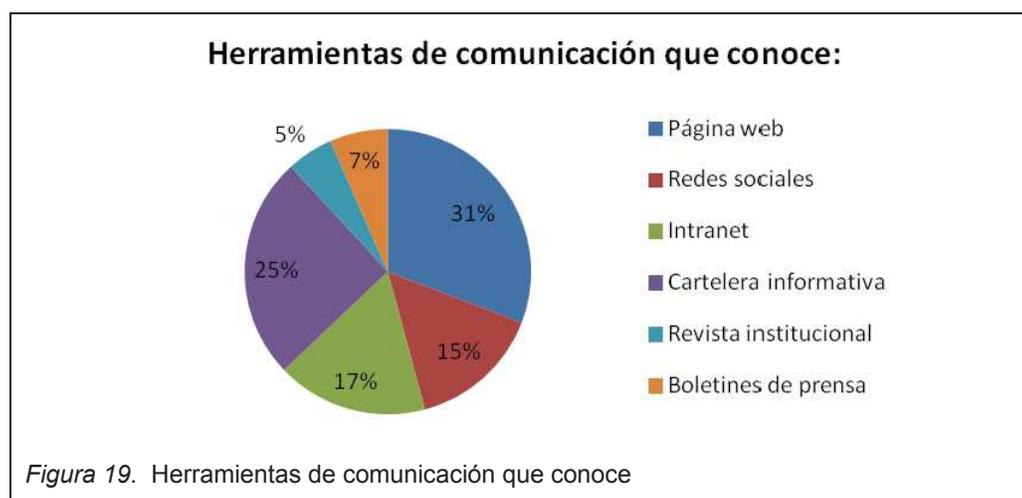
## COMUNICACIÓN

### 1. ¿Qué herramientas de comunicación de UCEM – C.E.M. conoce?

Tabla 4. Herramientas de comunicación que conoce

Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Página web	187	31%
Redes sociales	91	15%
Intranet	104	17%
Cartelera informativa	153	25%
Revista institucional	32	5%
Boletines de prensa	40	7%
<b>TOTAL:</b>	<b>607*</b>	<b>100%</b>

Nota.- \*En esta pregunta se podía seleccionar más de una opción de respuesta



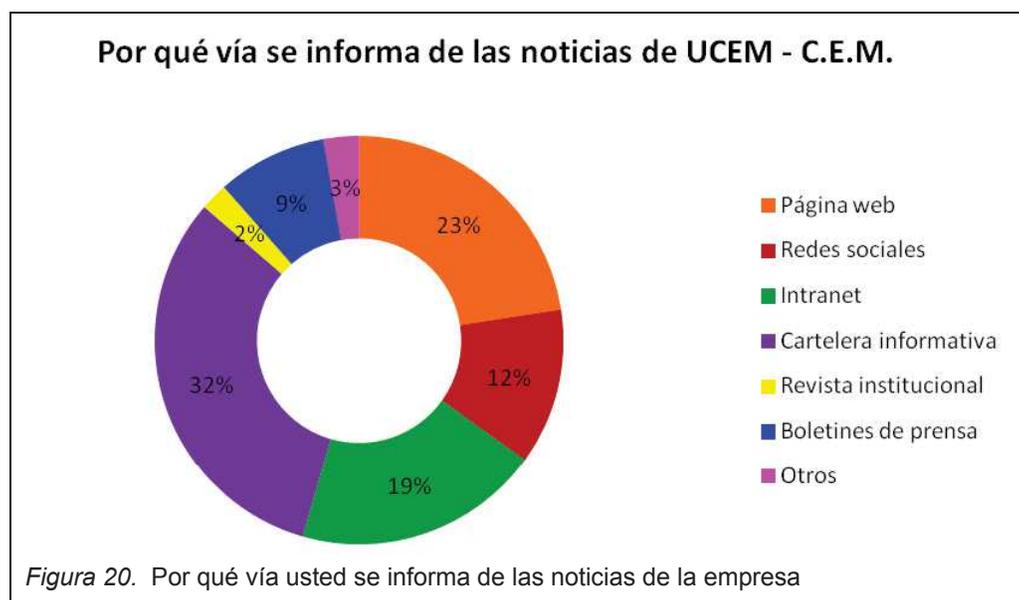
La herramienta de comunicación más conocida entre los públicos internos de UCEM – C.E.M. es con un 31% la página web, seguida por las carteleras informativas con un 25% y en tercer lugar, con un 17% se encuentra el intranet. En cambio la herramienta de comunicación menos conocida es la revista institucional con un 5% de respuestas ya que dejó de emitirse desde hace unos años.

## 2. ¿Por qué vía usted se informa de las noticias de la empresa?

Tabla 5. Por qué vía usted se informa de las noticias de la empresa

Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Página web	104	23%
Redes sociales	57	12%
Intranet	90	20%
Cartelera informativa	147	32%
Revista institucional	10	2%
Boletines de prensa	40	9%
Otros	13	12%
<b>TOTAL:</b>	<b>461*</b>	<b>100%</b>

Nota.- \*En esta pregunta se podía seleccionar más de una opción de respuesta



La cartelera informativa con un 32% de respuestas es la herramienta de comunicación más usada por los públicos internos para conocer las noticias de la UCEM – C.E.M., además esta encuesta muestra que la página web es una herramienta usada para informarse por los trabajadores con un 23% y en tercer lugar las personas que tienen acceso a un computador y un correo interno indican que el intranet es una herramienta usada para informarse con

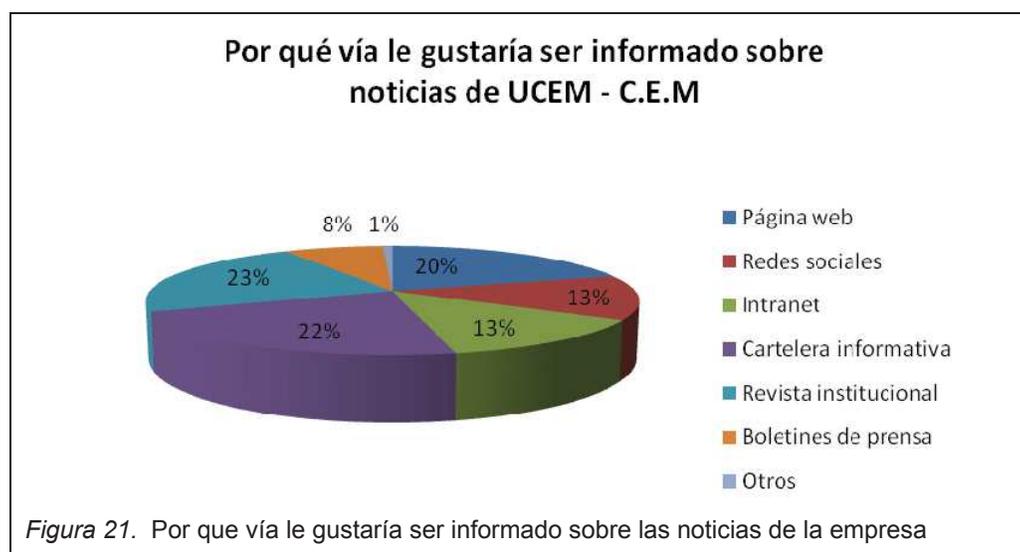
un 20% de respuestas. Esta encuesta muestra que algunos públicos internos no se informan de las noticias de la empresa directamente por supervisores.

### 3. ¿Por cuál de los siguientes canales le gustaría ser informado sobre las noticias de la empresa?

Tabla 6. Por que vía le gustaría ser informado sobre las noticias de la empresa

Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Página web	110	20%
Redes sociales	71	13%
Intranet	71	13%
Cartelera informativa	122	23%
Revista institucional	122	23%
Boletines de prensa	42	8%
otros	4	1%
<b>TOTAL:</b>	<b>542*</b>	<b>100%</b>

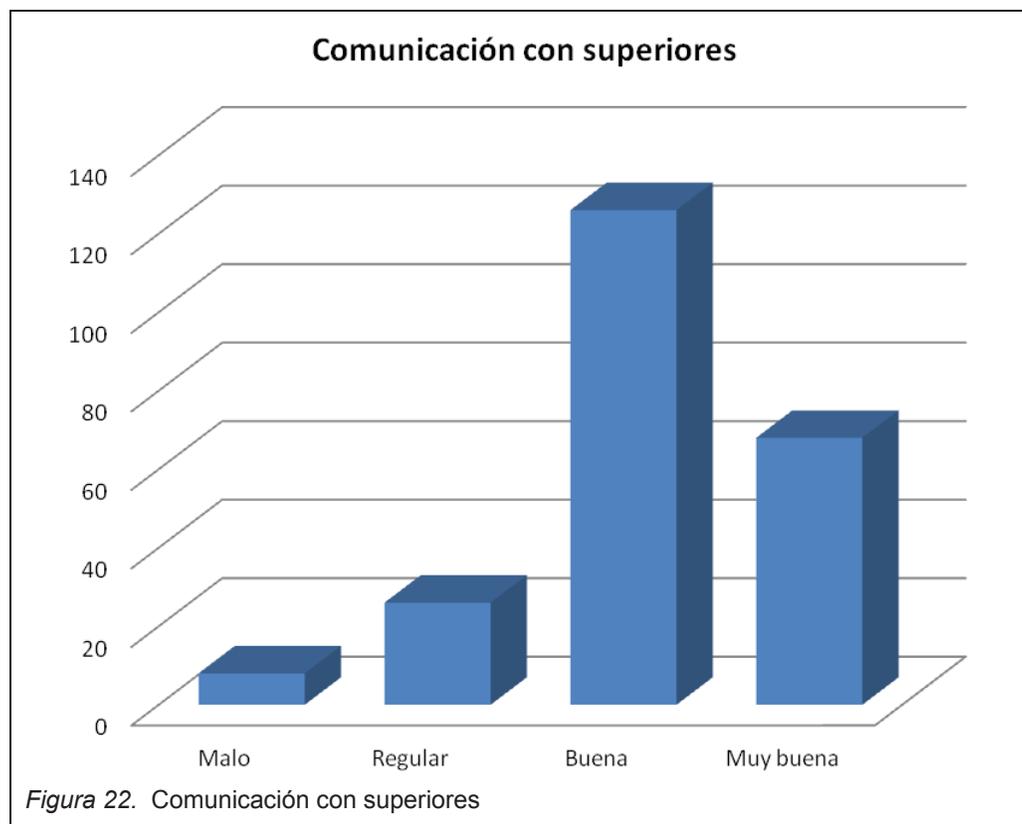
Nota.- \*En esta pregunta se podía seleccionar más de una opción de respuesta



De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta a los públicos internos de UCEM – C.E.M. les gustaría ser informados a través de una

revista institucional (que no posee actualmente la empresa) y por medio de carteleras informativas, el resultado fue de 23% de respuestas para ambas herramientas de comunicación. Con un 20% los trabajadores también desean ser informados a través de noticias en la página web de la empresa.

#### 4. Defina cómo es la comunicación con sus superiores



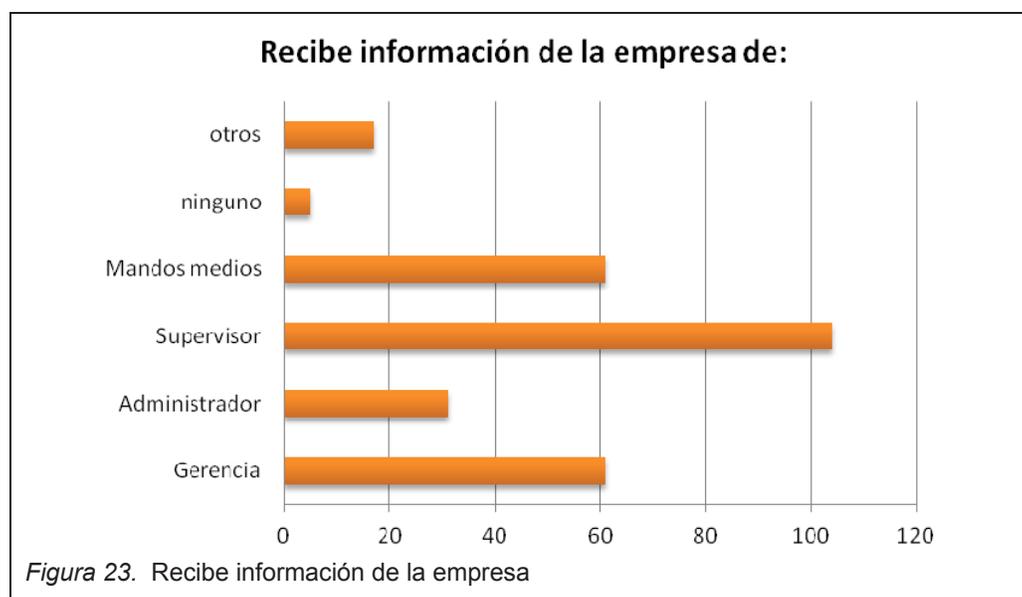
De acuerdo a la opinión del personal de UCEM – C.E.M. existe una comunicación calificada como **Buena** con los superiores con un total de **55%** de respuestas, con un 30% consideran que es Muy buena la comunicación con sus superiores, un 11% de trabajadores considera que es Regular y un **4%** del público interno responden que es **Mala**.

## 5. ¿De quién recibe usted información de la empresa?

Tabla 7. Recibe información de la empresa

Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Gerencia	61	22%
Administrador	31	11%
Supervisor	104	37%
Mandos medios	61	22%
Ninguno	5	5%
Otros	17	6%
<b>TOTAL:</b>	<b>279*</b>	<b>100%</b>

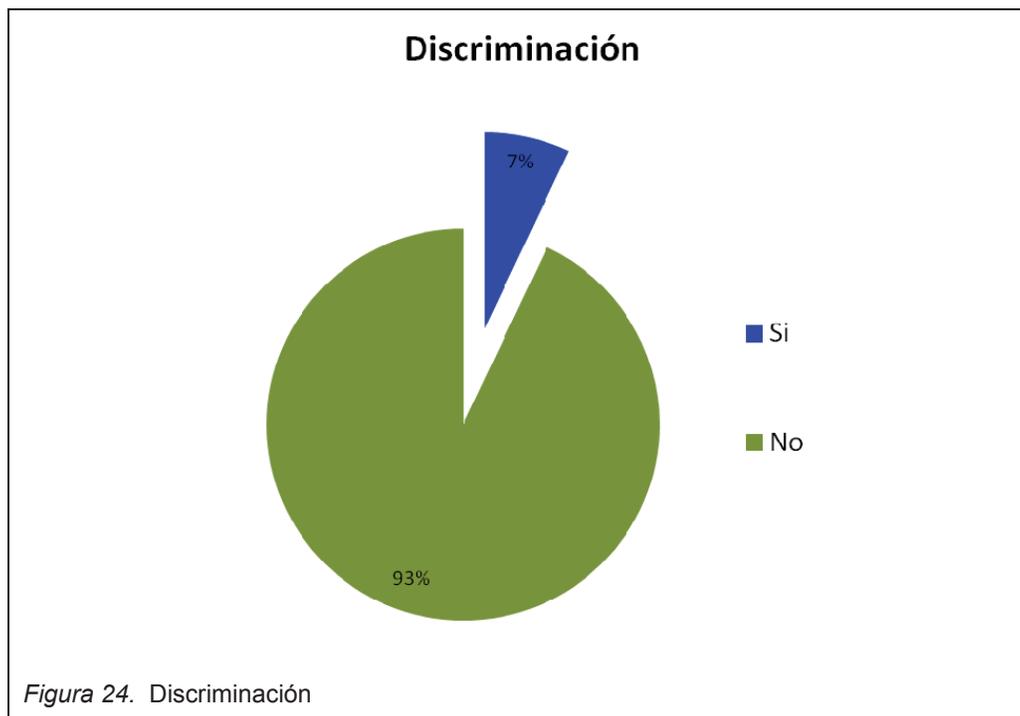
Nota.- \*En esta pregunta se podía seleccionar más de una opción de respuesta



El 37% del personal de UCEM – C.E.M. recibe información de la empresa por parte de los supervisores, seguido con un 22% quienes son informados por la Gerencia y Mandos medios. Pero esta encuesta muestra que los trabajadores seleccionaron la opción “otros” en donde indicaron que existen otras fuentes de información, no oficiales como son los compañeros de trabajo y áreas como Talento humano y la analista de comunicación quienes también informan a los trabajadores de la empresa.

**DERECHOS HUMANOS:**

6. ¿Ha tenido usted algún tipo de discriminación por su color de piel, género, discapacidad o condición económica dentro de la empresa?

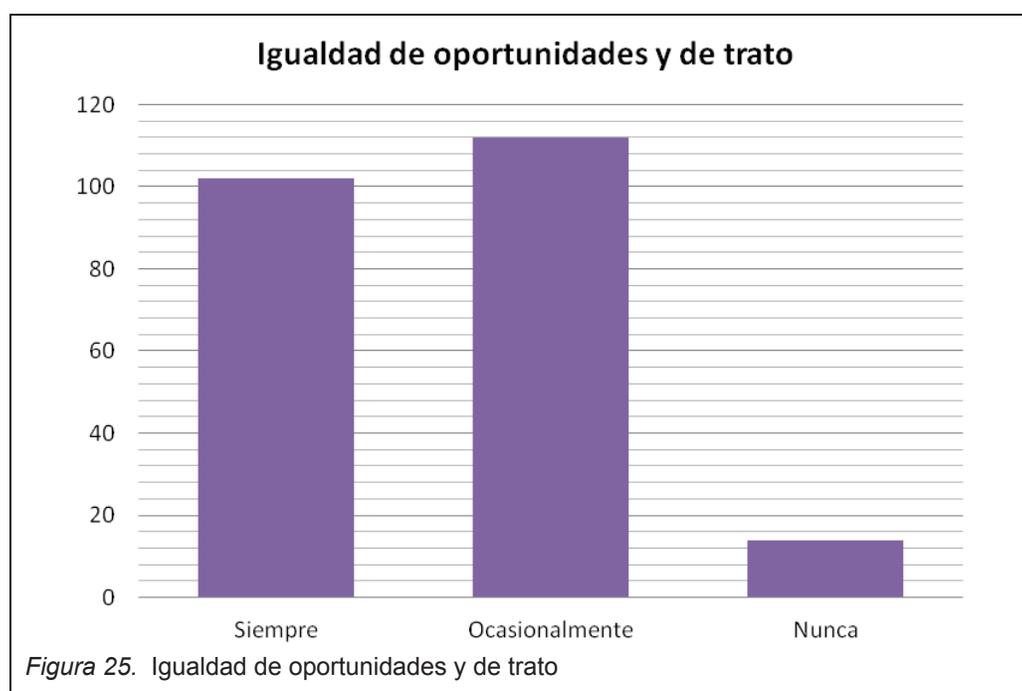


Un 93% del personal de Unión Cementera Nacional indica que no ha tenido ningún tipo de discriminación dentro de la empresa, pero un 7% de encuestados indican que si han tenido en algún momento discriminación por su condición económica, género, color de piel o discapacidad.

7. ¿Considera usted que ha tenido igualdad de oportunidades y de trato que el resto de sus compañeros de trabajo?

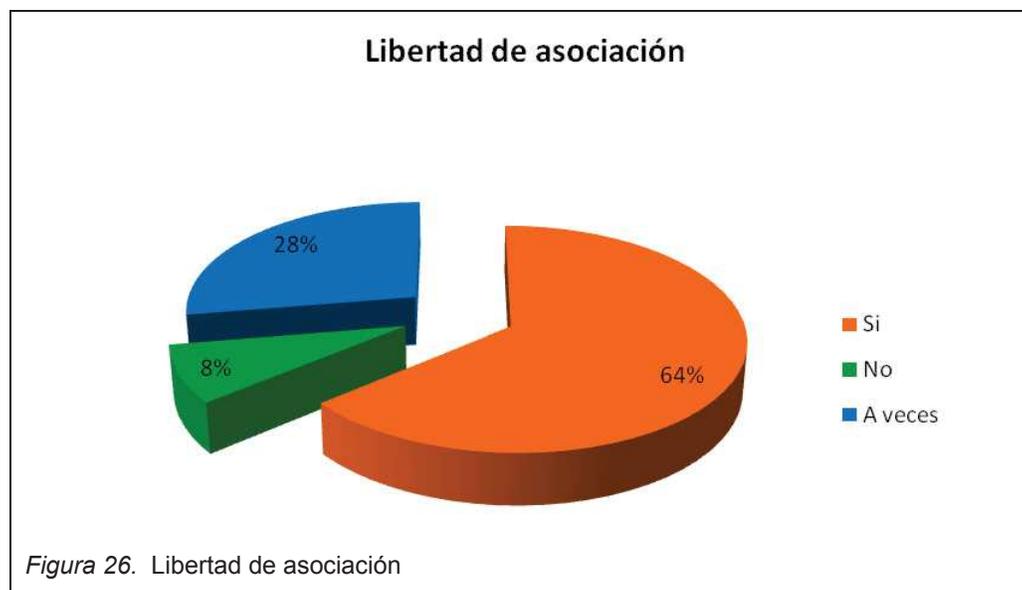
Tabla 8. Igualdad de oportunidades y de trato

Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Siempre	102	45%
Ocasionalmente	112	49%
Nunca	14	6%
<b>TOTAL:</b>	<b>228</b>	<b>100%</b>



Como muestra la figura el **49%** de respuestas indica que la igualdad de oportunidades y de trato que el resto de compañeros de trabajo ha sido **Ocasionalmente**, mientras que el **45%** indica que ha habido **Siempre** igualdad de oportunidades y trato. Por el contrario, el **6%** de encuestados menciona que no ha habido **Nunca** un trato igualitario.

8. ¿Posee usted dentro de la empresa libertad de asociación, sin considerar su ideología política?

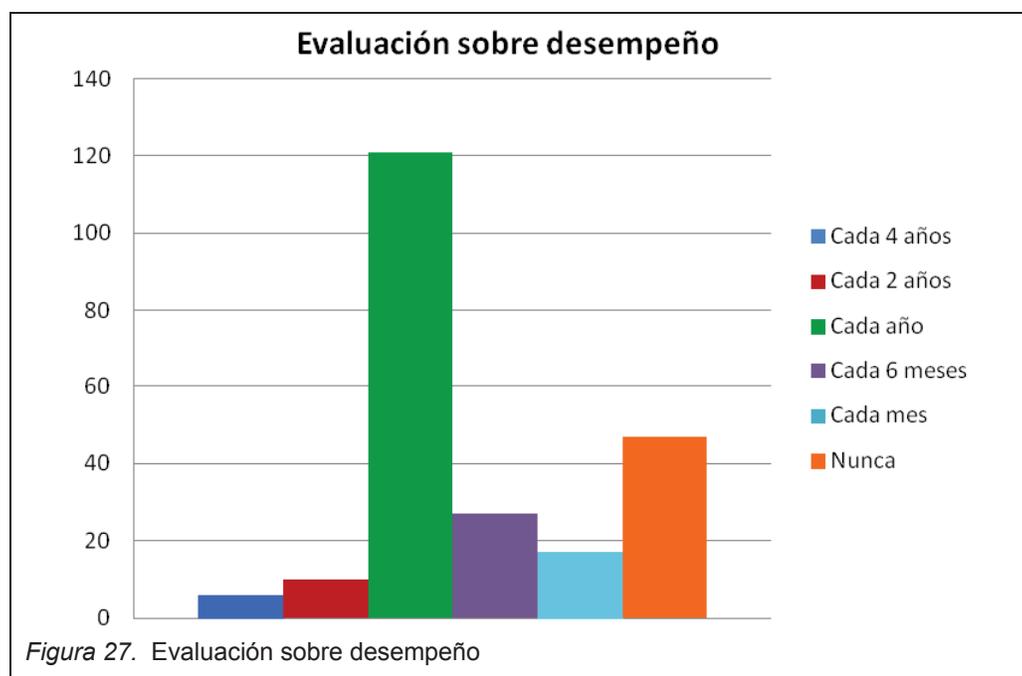


El **64%** de encuestados como mayoría indica que **Sí** ha tenido dentro de la empresa libertad de asociación, sin considerar su ideología política, mientras que un 28% dice que algunas veces y un 8% No ha tenido esta libertad de asociación.

9. ¿Con qué frecuencia UCEM – C.E.M. realiza evaluaciones sobre su desempeño en el área a la que pertenece?

Tabla 9. Evaluación sobre desempeño

Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Cada 4 años	6	3%
Cada 2 años	10	4%
Cada año	121	53%
Cada 6 meses	27	12%
Cada mes	17	7%
Nunca	47	21%
<b>TOTAL:</b>	<b>228</b>	<b>100%</b>



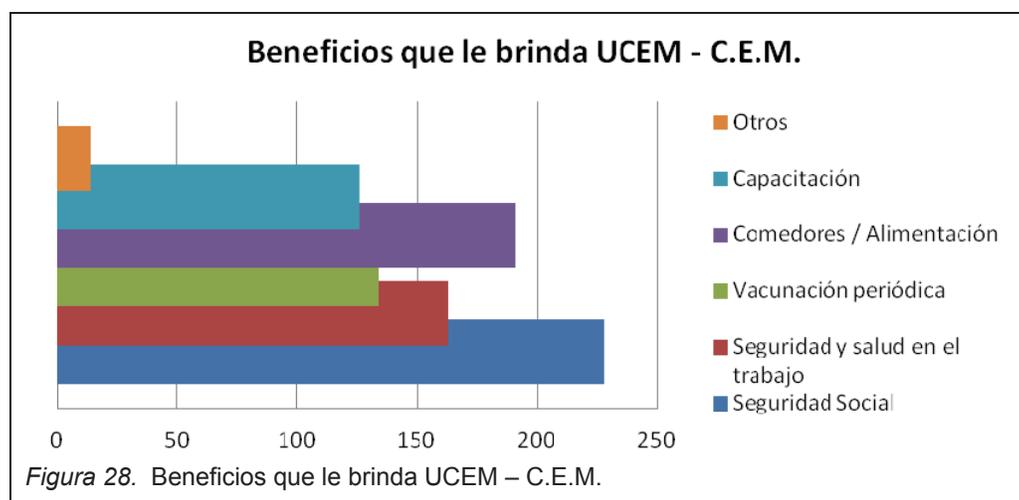
Según el 53% de encuestados las evaluaciones se realizan anualmente para medir el desempeño de cada área, pero el 21% de los públicos internos indica que Nunca han tenido evaluaciones sobre el desarrollo de su trabajo, mientras que en tercer lugar se ubica el 12% de encuestados que mencionan que se los evalúa cada 6 meses.

## 10. UCEM – C.E.M. le brinda cobertura de:

Tabla 10. Beneficios que le brinda UCEM – C.E.M.

Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Seguridad Social	228	100%
Seguridad y salud en el trabajo	163	71%
Vacunación periódica	134	59%
Comedores / Alimentación	191	84%
Capacitación	126	55%
Otros	14	6%
<b>TOTAL:</b>	<b>856*</b>	<b>100%</b>

Nota.- \*En esta pregunta se podía seleccionar más de una opción de respuesta



La UCEM – C.E.M. posee 532 trabajadores en sus dos plantas y brinda beneficios a todas las personas que estén en su nómina. El objetivo de esta pregunta fue conocer si el personal estaba correctamente informado sobre los beneficios que poseen en la empresa.

El 100% de encuestados posee Seguridad Social proporcionado por la empresa, el 84% conoce que la UCEM posee espacios para comedores y les brinda alimentación, el 71% indica que la empresa les proporciona seguridad y salud en el trabajo (la empresa cuenta con un centro médico en

cada Planta Industrial), el 59% conoce sobre el programa de vacunación periódica que realiza la empresa en su beneficio, el 55% menciona que la compañía proporciona un plan de capacitaciones a cada área y apenas el 6% de trabajadores menciona que la UCEM – C.E.M. les proporciona servicio de transporte.

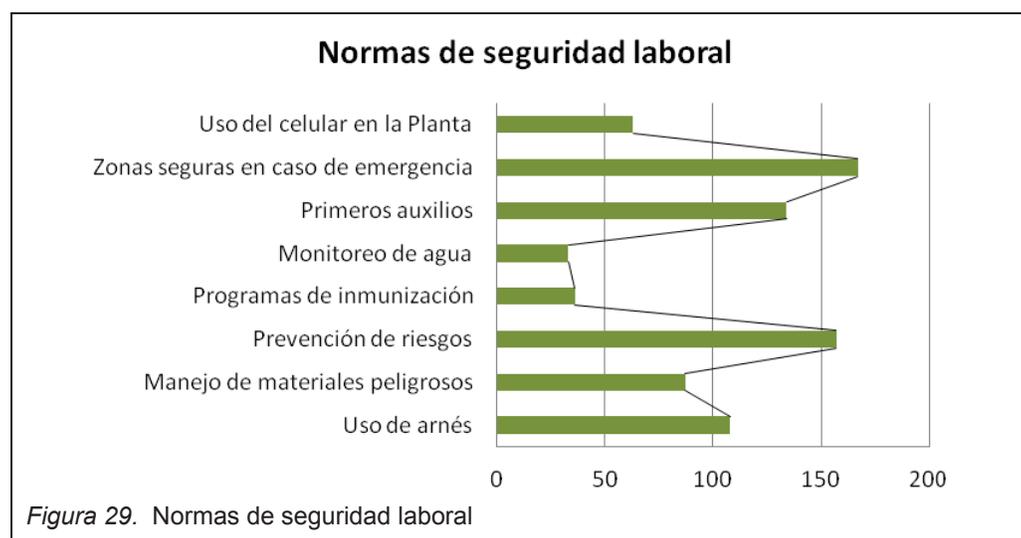
## TRABAJO DECENTE

### 11. ¿Qué normas de seguridad laboral conoce?

Tabla 11. Normas de seguridad laboral

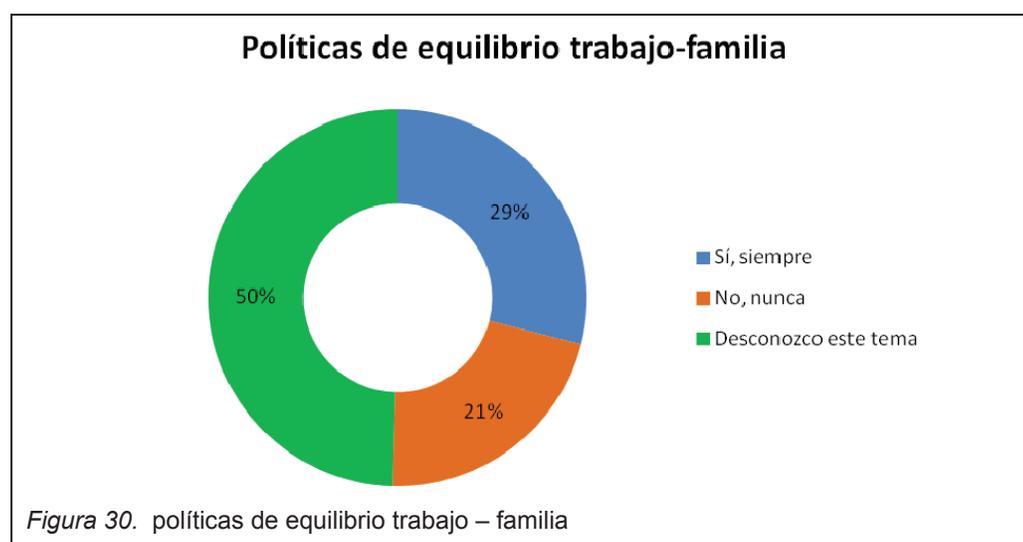
Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Manejo de materiales peligrosos	87	38%
Prevención de riesgos	157	69%
Programas de inmunización	36	16%
Monitoreo de agua	33	14%
Primeros auxilios	134	59%
Zonas seguras en caso de emergencia	167	73%
Uso del celular en la Planta	63	28%
<b>TOTAL:</b>	<b>677*</b>	<b>100%</b>

Nota.- \*En esta pregunta se podía seleccionar más de una opción de respuesta



Los resultados obtenidos en esta encuesta muestran que existe desconocimiento sobre normas de seguridad laboral en las Plantas, ya que ninguno de los ítems planteados posee el 100% de respuestas marcadas. El porcentaje más alto es 73% que pertenece a los trabajadores que conocen las zonas seguras en caso de emergencia, seguido por el 69% del personal que están informados sobre prevención de riesgos, en tercer lugar se encuentra con un porcentaje de 59% el conocimiento de primeros auxilios, pero existe desconocimiento sobre programas de inmunización y monitoreo de agua que realiza la empresa con un 16% y 14% respectivamente.

**12. ¿La empresa ha desarrollado políticas de equilibrio trabajo – familia que aborde cuestiones relacionadas con el horario de trabajo y horas extras?**



La empresa posee políticas de equilibrio trabajo – familia que están enfocados en el manejo de jornadas de trabajo organizadas por turnos de acuerdo a un cronograma, esto requiere de una planificación de horarios que implican horas extras en caso de fines de semana y fechas festivas.

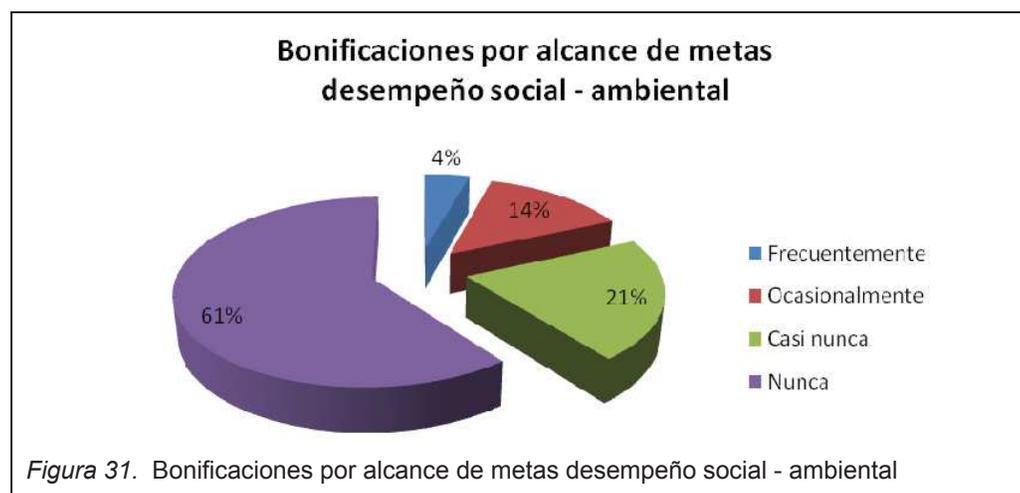
El 50% desconoce sobre este tema, mientras que el 29% de encuestados tiene conocimiento que la empresa posee estas políticas en beneficio de su

tiempo y su familia y un 21% indica que nunca se ha mencionado sobre esta política de equilibrio trabajo – familia.

**13. ¿La empresa le ofrece bonificaciones adicionales por elementos de sustentabilidad, como éxitos a mediano y largo plazo o el alcance de metas relacionadas al desempeño**

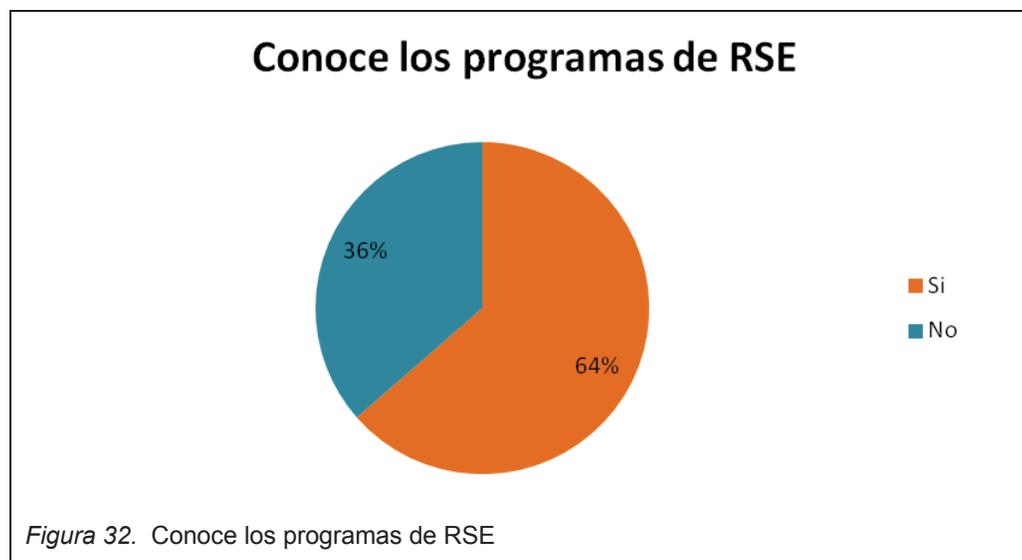
**Tabla 12. Bonificaciones por alcance de metas desempeño social - ambiental**

Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Frecuentemente	10	4%
Ocasionalmente	32	14%
Casi nunca	48	21%
Nunca	138	61%
<b>TOTAL:</b>	<b>228</b>	<b>100%</b>



La Unión Cementera Nacional es una empresa de economía mixta que debido a sus políticas internas no puede ofrecer bonificaciones a su público interno, el 61% indica que la empresa nunca ha proporcionado bonificaciones, el 21% casi nunca y con un 14% se han ofrecido algún tipo de bonificaciones adicionales por elementos de sustentabilidad como éxitos a mediano y largo plazo o alcance de metas relacionadas al desempeño social y ambiental.

14. ¿Conoce cuáles son los programas de responsabilidad social de la empresa?



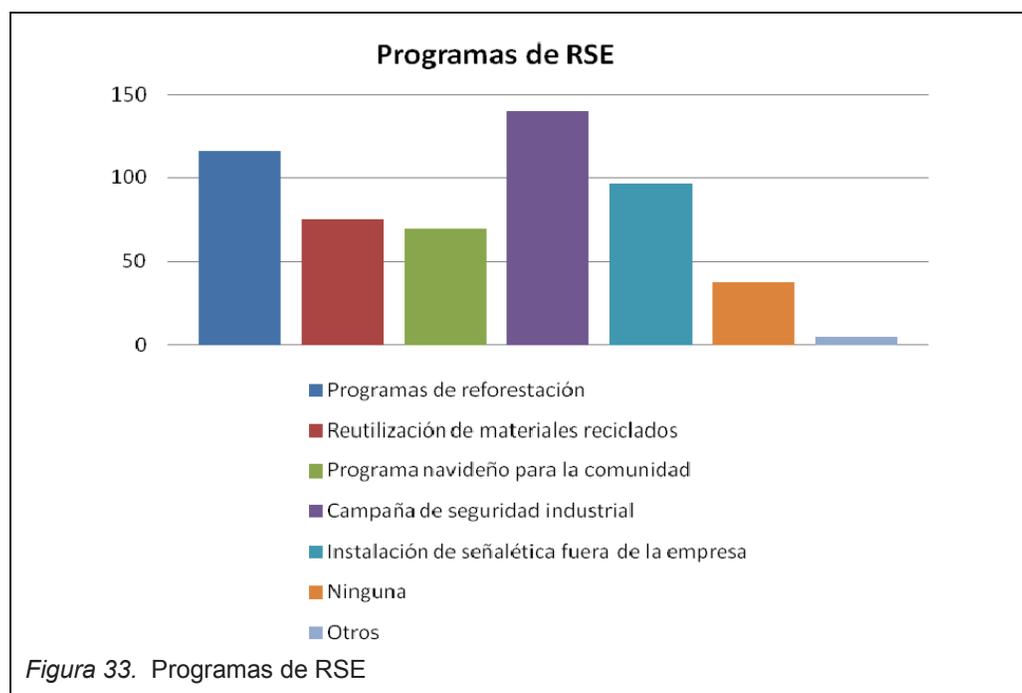
La UCEM – C.E.M. cuenta con programas de Responsabilidad Social Empresarial en ambas plantas industriales, pero de todo el personal el 64% conoce sobre estos programas impulsados por la empresa, mientras que el 36% desconoce sobre estos programas.

## 15. ¿Cuáles de estos programas pertenecen a UCEM – C.E.M.?

Tabla 13. Programas de RSE

Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Programas de reforestación	116	51%
Reutilización de materiales reciclados	75	33%
Programa navideño para la comunidad	69	30%
Campaña de seguridad industrial	140	61%
Instalación de señalética fuera de la empresa	96	42%
Ninguna	37	16%
Otros	5	2%
<b>TOTAL:</b>	<b>538*</b>	<b>100%</b>

Nota.- \*En esta pregunta se podía seleccionar más de una opción de respuesta



El 61% de encuestados conoce sobre las campañas de seguridad industrial que son promovidas periódicamente por el área de Seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias de la empresa. El 51% está al tanto sobre programas de reforestación que pertenecen a la Planta

Chimborazo a través de su proyecto denominado “vivero forestal”, con un 42% de respuestas se encuentra la instalación de señalética en los alrededores de las Plantas Industriales, se colocan señales de tránsito en materiales reflectivos, esto se realiza como un aporte a las comunidades cercanas a UCEM – C.E.M.

Las Plantas Guapán y Chimborazo cuentan con un programa enfocado a la reutilización de materiales reciclados pero solamente el 33% de encuestados conoce sobre este programa, el 30% de trabajadores de la empresa conoce sobre la entrega de fundas de caramelos a niños de las comunidades de influencia de la empresa, el 16% no tiene conocimiento sobre ninguno de los programas de RSE de la empresa y el 2% indica que también se entregan becas de estudios a los mejores alumnos de las comunidades cercanas a ambas Plantas Industriales.

#### **4.2.3 Interpretación de la encuesta**

Esta encuesta fue aplicada a una muestra de 228 personas de las Plantas industriales Guapán y Chimborazo, en donde a pesar de no contar con un departamento de Comunicación, están organizados por áreas para mantener informado a todo el personal.

Las UCEM – C.E.M. posee varias herramientas de comunicación que no están siendo debidamente usadas, según los resultados obtenidos la página web, cartelera informativa e intranet son las más conocidas (en ese orden), pero el público interno se informa sobre las noticias de la empresa a través de la Cartelera Informativa, es por tal motivo que esta herramienta debe ser organizada y actualizada periódicamente. En segundo lugar el personal se informa a través de la página web de la empresa, que en este momento se encuentra fuera de servicio ya que está siendo reestructurada, la intranet se ubica en tercer lugar entre las herramientas más usadas, pero no todos los trabajadores de UCEM – C.E.M. cuentan con acceso a un computador y tampoco tienen asignado un correo electrónico interno.

El personal de UCEM – C.E.M. quiere seguir informándose a través de las carteleras informativas, pero en la misma medida les gustaría informarse por medio de una revista institucional, sin embargo, actualmente la empresa no cuenta con una revista interna, ya que dejó de emitirse desde hace algunos años atrás.

Los trabajadores de UCEM – C.E.M. indican en su mayoría que la comunicación con sus supervisores es Buena, por el contrario con un mínimo porcentaje califican a la comunicación con sus superiores como mala. Estos resultados muestran que se debe informar y capacitar a los supervisores, ya que son ellos quienes están proporcionando continuamente información a los públicos internos.

Otro punto importante en el desarrollo de esta encuesta es el estado de los Derechos Humanos en la empresa. El 7% de encuestados han tenido algún tipo de discriminación, en cambio el porcentaje más alto mencionan que han tenido ocasionalmente igualdad de oportunidades y de trato.

El Estado ecuatoriano, según el Artículo 23, numeral 19, amparado en la Constitución reconoce y garantiza como un derecho inalienable de las personas “la libertad de asociación y de reunión, con fines pacíficos.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008). En el desarrollo de esta encuesta con un 64% de respuestas los trabajadores de UCEM – C.E.M. indican que sí tienen libertad de asociación, sin considerar su ideología política.

Las evaluaciones sobre el desempeño de cada una de las áreas de la empresa pueden variar dependiendo de cronogramas estipulados según indicadores de gestión internos. Un porcentaje alto menciona que nunca han sido evaluados por la empresa, así mismo, otro grupo indica que la empresa ha realizado evaluaciones anuales de su desempeño.

Otro punto importante en el desarrollo de esta encuesta fue conocer si los trabajadores de la empresa están debidamente informados sobre los beneficios

que les proporciona la empresa. A pesar de que todos los encuestados se encuentran en nómina, desconocen cuáles son los servicios que les brinda la empresa como seguridad y salud en el trabajo a través de los centros médicos ubicados dentro de las plantas, programas de vacunación, comedores, planes de capacitación a los que también pueden acceder según los cronogramas de cada área y servicio de transporte. Solamente Seguridad Social obtuvo el 100% de respuestas que los empleados tienen conocimiento que les proporciona la empresa.

La tercera etapa de la encuesta está enfocada a Trabajo decente, como un punto importante de Responsabilidad Social. El área de Seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias es el encargado de realizar programas enfocados al bienestar de los trabajadores de Unión Cementera Nacional, pero existe desconocimiento sobre algunos puntos de seguridad industrial, según los resultados de esta encuesta, Zonas seguras en caso de emergencia y prevención de riesgos son los más conocidos, pero al contrario los puntos menos conocidos por el público interno son monitoreo de agua y programas de inmunización.

La empresa cuenta además con políticas de equilibrio trabajo – familia que permitan a los trabajadores organizarse en turnos rotativos, pero el 50% desconoce este tema, apenas el 21% de empleados de UCEM tiene conocimiento sobre estas políticas que los beneficia ya que se realiza una planificación de acuerdo a un cronograma establecido en los que reciben horas extras y días de descanso de acuerdo a una programación de turnos.

UCEM – C.E.M es una empresa que pertenece al sector público, es por esto debe regirse a la legislación ecuatoriana y las bonificaciones a los empleados de la compañía deben ser analizadas antes de efectuarse. El 61% de encuestados indica que nunca se han realizado este tipo de bonificaciones, el 21% menciona que casi nunca y ocasionalmente con un 14% de respuestas.

Los programas de RSE no han sido debidamente compartidos con los públicos internos ya que según la encuesta realizada existe un desconocimiento de un porcentaje alto sobre el desarrollo de esta área. Se han desarrollado algunos programas como el vivero forestal ubicado en la Planta Chimborazo, Campañas de seguridad industrial en las dos Plantas, programas de reutilización de materiales reciclados e instalación de señales de tránsito en los alrededores de las Plantas, pero al no ser debidamente comunicados el público interno se desconoce de estos temas.

#### 4.3 ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE ÁREA

Las personas a cargo de cada Planta fueron entrevistadas previa autorización de la Ing. Noemí Pozo, gerente general de la empresa. Cada una de las áreas entrevistadas ayudó a enriquecer la información sobre este proyecto académico. Los departamentos entrevistados fueron:

**Tabla 14. Representantes de área UCEM – C.E.M.**

Área	Representante	Planta a la Que pertenece	Temas a investigar
Administración Planta Guapán	Ing. Noemí Pozo	Guapán	- Comunicación - Fusión empresarial - Relaciones con proveedores - Programas de RSE
Seguridad Industrial, gestión ambiental y relaciones comunitarias	Ing. Juan Yanqui	Chimborazo	- Programas de seguridad industrial. - Manejo de residuos y control ambiental
	Ing. Miguel Guillén	Guapán	
Analista de Comunicación	Alejandra Carpio	Chimborazo/ Guapán	- Herramientas de comunicación - Manejo de información
Talento Humano	Nancy Ruiz	Chimborazo/ Guapán	- Derechos y prácticas laborales - Vinculación con la comunidad
Administración Planta Chimborazo	Ing. Galo Serrano	Chimborazo	- Fusión empresarial - Relación con proveedores - Relación con la comunidad

### **4.3.1 Diseño de entrevistas**

Se aplicaron entrevistas a representantes de área con más relevancia para este estudio y cuyo propósito fue enriquecer el contenido de investigación sobre el estado actual de la comunicación y Responsabilidad Social de UCEM – C.E.M.

El diseño del cuestionario aplicado posee el mismo formato para todas las entrevistas, consta de un encabezado con datos informativos del entrevistado y preguntas acordes a cada área de la empresa.

- Guía de preguntas para Administración Planta Guapán (Ver Anexo No. 3)
- Guía de preguntas para área de seguridad industrial, gestión ambiental y relaciones comunitarias (Ver Anexo No. 4)
- Guía de preguntas para área de tecnología de la información y comunicación (Ver Anexo No. 5)
- Guía de preguntas para área de Talento humano (Ver Anexo No. 6)
- Guía de preguntas para Administración Planta Chimborazo (Ver Anexo No. 7)

### **4.3.2 Transcripción de entrevistas**

(Ver anexos 11, 12, 13, 14 15 y 16)

## **4.4 SONDEO DE OPINIÓN A PROVEEDORES**

Se aplicó un sondeo de opinión a un grupo de veinte representantes de proveedores de UCEM – C.E.M. Esta información fue proporcionada por la

empresa tomando en cuenta criterios de evaluación como calidad y puntualidad de cada sector. La empresa seleccionó a un proveedor por cada producto o servicio previa calificación en el Portal de Compras Públicas.

Se estableció contacto telefónico explicando el propósito de esta investigación a cada uno de los proveedores que constan en la lista enviada por la empresa. Posteriormente, los cuestionarios fueron enviados vía correo electrónico a través de enlaces electrónicos a la base de datos de proveedores.

El detalle de proveedores es el siguiente:

**Tabla 15. Detalle de proveedores mejor puntuados de UCEM – C.E.M.**

Empresa (proveedor)	Material/ servicio	Representante
HORMICRETO CIA. LTDA	Clinker	Pedro Jerves
TRANSPUERTAS ORIENTAL S.A.	Transporte de caliza	Jorge Palacios
SMURFIT KAPPA ECUADOR S.A.	Sacos de papel	Marco Balarezo
SAFHENVISA S.A.	Arena ferrosa y yeso	Aurelio Ayala
DÍAZ ESCUDERO HUGO VINICIO	Puzolana	Vinicio Díaz
MANUEL ANTONIO FREIRE ALVARADO	Caliza	Manuel Freire
SIKA ECUATORIANA S.A.	Aditivo para hormigón y cemento	Marco Apolarin
NELSON HOMERO LEON SARMIENTO	Combustible Diesel y gasolina	Nelson León
LINDE ECUADOR S.A.	Gases	Patricio Cifuentes
HIVIMAR S.A.	Rodamientos	Juan Abad
CENTRO ELECTRICO CENELSUR CIA. LTDA.	Equipos	Roberto Marín
GERARDO MOGROVEJO E HIJOS E.C CIA. LTDA	Materiales eléctricos	Gerardo Mogrovejo
AUTEC S.A.	Mantenimiento preventivo de mixers	Daniel Espinosa
JUAN ANTONIO ESPINOZA CALLE	Mantenimiento vehículos pesados	Juan Espinoza
IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRÍCOLA S.A. IIASA	Repuestos para maquinaria	Fernando Álvarez
MORALES ALVARADO CARLOS WILSON	Servicios metal – mecánicos	Carlos Morales
QBE SEGUROS COLONIAL S.A.	Aseguradora	Antonio Vázquez
VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA	Agregados áridos	Karen Sanmartín
NELSON EDUARDO ABAD COLLAGUASO	Servicios de limpieza	Nelson Abad
AMERICAN TRAVEL G & CH CIA. LTDA.	Servicio de pasajes aéreos	Gabriela González

#### 4.4.1 Diseño Sondeo de Opinión para proveedores

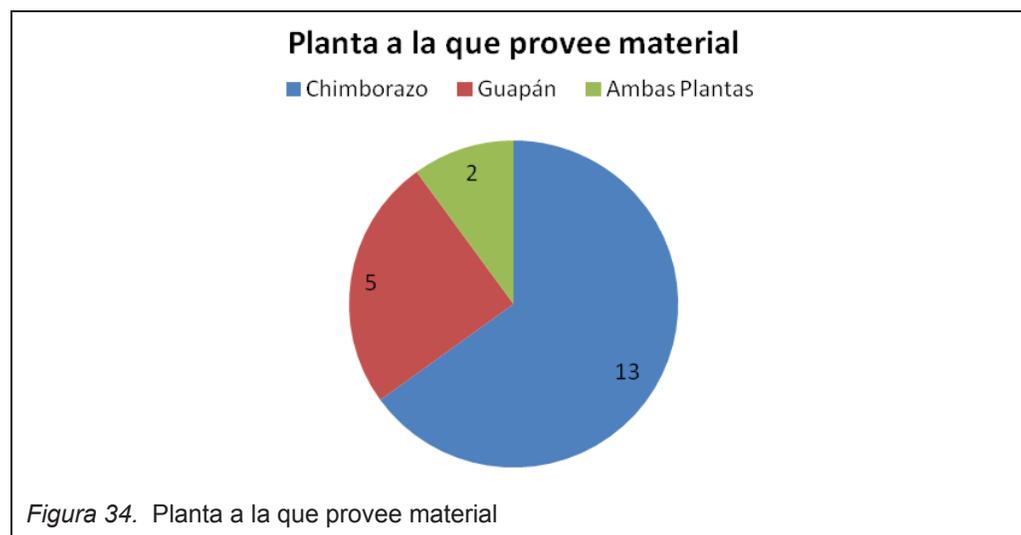
(Ver Anexo No. 8)

#### 4.4.2 Tabulación y representación gráfica de sondeo de opinión

##### 1. Planta a la que provee material:

Tabla 16. Planta a la que provee material

Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Planta Guapán	13	65%
Planta Chimborazo	5	25%
Ambas Plantas	2	10%
<b>TOTAL:</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

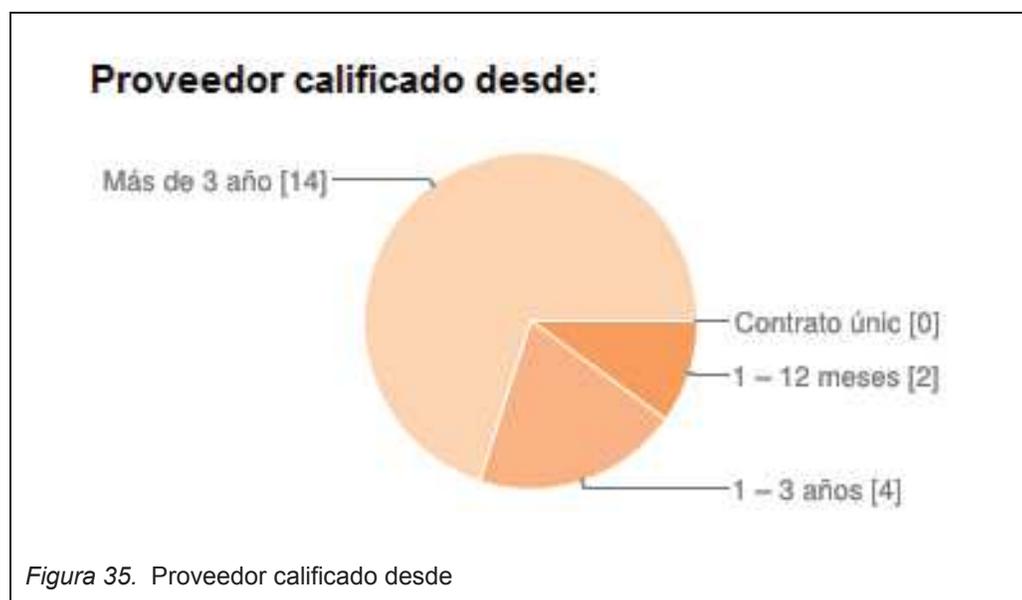


Esta encuesta fue enviada a los proveedores mejor puntuados por la empresa de acuerdo al área a la que pertenecen y según parámetros como calidad y puntualidad en la entrega del producto/ servicio. Este sondeo de opinión fue respondido en un 65% por proveedores de la Planta Guapán, en un 25% proveedores de la Planta Chimborazo y 10% de proveedores de ambas Plantas.

## 2. Proveedor calificado desde:

Tabla 17. Proveedor calificado desde

Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Contrato único	0	0%
1 – 12 meses	2	2%
1 – 3 años	4	4%
Más de 3 años	14	14%
<b>TOTAL:</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

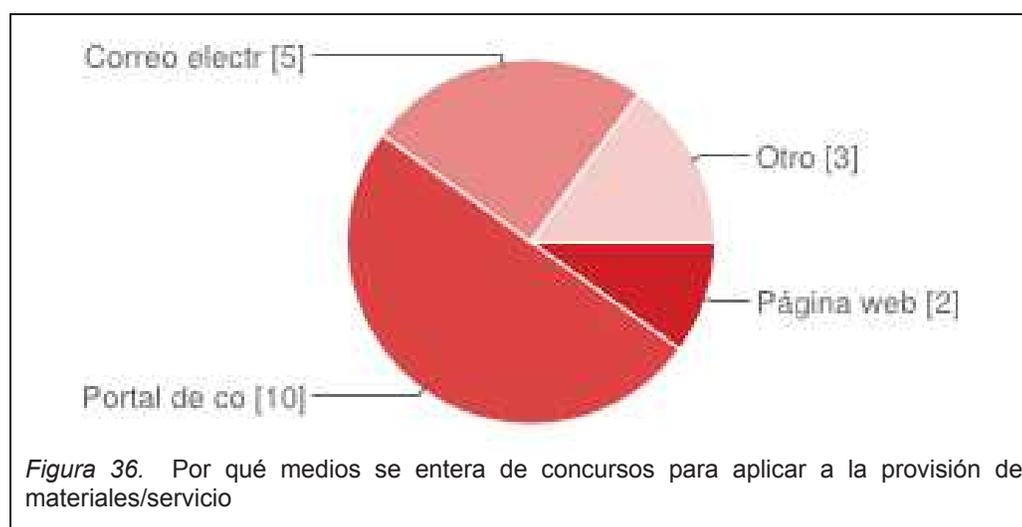


El 14% de respuestas obtenidas pertenece a proveedores que han sido calificados por más de tres años por la Unión Cementera Nacional, el 4% durante 1 a 3 años y el 2% se trata de proveedores que fueron calificados por un periodo de 1 a 12 meses.

### 3. ¿Por qué medios se entera de concursos para aplicar a la provisión de materiales/servicio a UCEM – C.E.M.?

Tabla 18. Por qué medios se entera de concursos para aplicar a la provisión de materiales/servicio

Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Página web	2	10%
Portal de Compras Públicas	10	50%
Correo electrónico	5	25%
Otro	3	15%
<b>TOTAL:</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

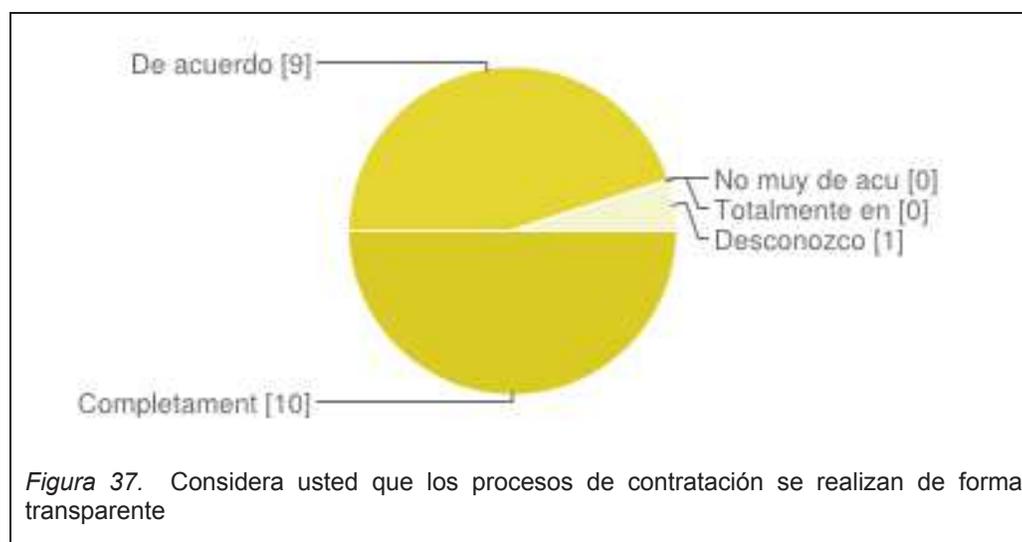


El 50% respondió que se entera sobre los concursos para aplicar a la provisión de materiales y/o servicios a través del Portal de Compras Públicas que pertenece al sector público, el 25% se entera de este proceso por medio de correo electrónico, el 15% por otros medios como llamadas directas o anuncios de prensa y finalmente el 10% indica que conoce sobre el proceso a través de la página web de la empresa.

#### 4. ¿Considera usted que los procesos de contratación se realizan de forma transparente?

Tabla 19. Considera usted que los procesos de contratación se realizan de forma transparente

Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Completamente de acuerdo	10	50%
De acuerdo	9	45%
No muy de acuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desconozco	1	5%
<b>TOTAL:</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

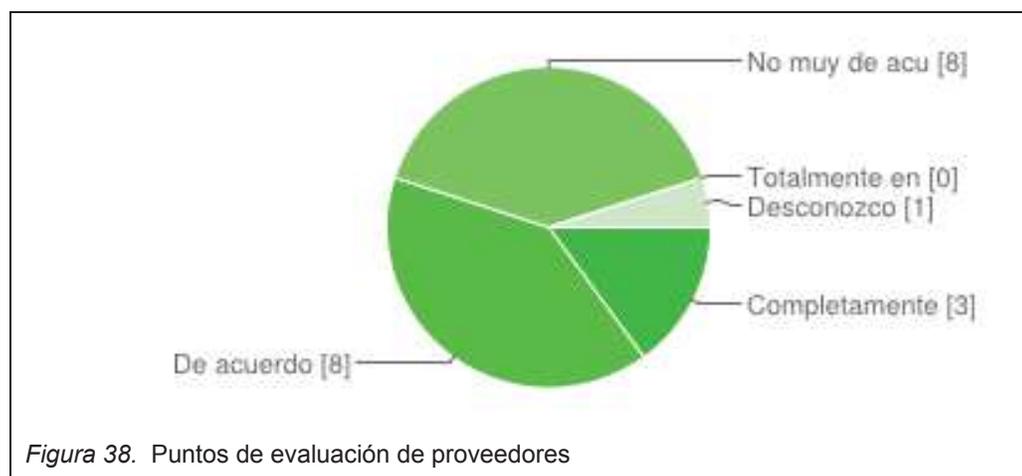


En relación con el proceso de contratación el 50% de proveedores considera que se desarrolla de forma transparente, el 45% indica que está de acuerdo con la transparencia del proceso y el 5% desconoce si existe transparencia en el proceso.

## 5. Los puntos de evaluación de proveedores ¿considera usted que son los adecuados?

Tabla 20. Puntos de evaluación de proveedores

Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Completamente de acuerdo	3	15%
De acuerdo	8	40%
No muy de acuerdo	8	40%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desconozco	1	5%
<b>TOTAL:</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



El proceso de selección de proveedores en el sector público tiene una serie de parámetros solicitados por el comité interno de la empresa para que sean cumplidos por el proveedor. Posteriormente se cuantifica los puntos cumplidos a través del Portal de Compras Públicas.

El 40% de proveedores está de acuerdo con los puntos de evaluación en el proceso de contratación, pero otro 40% indica que no está muy de acuerdo con estos parámetros, un 15% está totalmente de acuerdo y un 5% desconoce este tema.

## 6. El tiempo que dura el proceso de selección es:

Tabla 21. El tiempo que dura el proceso de selección

Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Excesivo	11	55%
El necesario	8	40%
Menor al necesario	0	0%
Desconozco	1	5%
<b>TOTAL:</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Para ingresar un requerimiento de la empresa, el departamento solicitante debe establecer el tiempo máximo de duración del proceso para calificar cada etapa cuando inicie la licitación en el Portal de Compras Públicas. Pero en algunas ocasiones el tiempo que dura la selección de proveedores es considerado excesivo.

Según las respuestas obtenidas de los proveedores el tiempo que dura el proceso es considerado como excesivo con el 55% de respuestas, en cambio el 40% considera que el tiempo previsto es el necesario y el 5% no tiene conocimiento del tema.

## 7. ¿Califique cómo es su relación con UCEM – C.E.M.?

Tabla 22. Relación con UCEM – C.E.M.

Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Muy Buena	9	55%
Buena	11	45%
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
Regular	0	0%
<b>TOTAL:</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



El 55% de proveedores califica a la relación que tiene con Unión Cementera Nacional como Muy buena y el 45% considera como Buena esta relación entre proveedor – empresa.

**8. En caso de surgir un nuevo concurso dirigido a compra de sus materiales/servicios. ¿Usted volvería a aplicar para provisión de sus productos/servicios a UCEM – C.E.M.?**

**Tabla 23. ¿Usted volvería a aplicar para provisión de sus productos/servicios a UCEM – C.E.M.?**

Tabulación de resultados		
Respuesta	Total	Porcentaje
Completamente de acuerdo	17	85%
De acuerdo	3	15%
No muy de acuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL:</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



En caso de que exista un nuevo concurso el 85% de proveedores consultados volvería a aplicar para el proceso de selección en el requerimiento que tenga la Unión Cementera Nacional y un 15% indica que está de acuerdo con volver a entregar sus productos y/o servicios a la empresa.

## **4.5 FOCUS GROUP COMUNIDAD**

Se realizaron grupos focales convocando a líderes barriales de cada una de las Plantas (Guapán y Chimborazo), posteriormente se aplicó un banco de preguntas pre elaborado para obtener información directa sobre el nivel de involucramiento y de compromiso de UCEM – C.E.M. con la comunidad, se registró la asistencia de todos los miembros que asistieron a este *focus group*.

### **4.5.1 Diseño *Focus group* Comunidad**

(Ver Anexo No. 9)

### **4.5.2 Síntesis *Focus group* comunidad Planta Chimborazo**

**Comunidad:** San Juan de Chanchahuán

**Ubicación:** 1km. De Cemento Chimborazo vía a San Juan

**Fecha:** Sábado, 15 de noviembre de 2014

**Duración aproximada:** 1 hora

**Representante de la comunidad:** Pedro Cuctiopala

**Registro de participantes:** Ver anexo 17

#### **1. ¿UCEM – C.E.M. ha contribuido con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad (viviendas, carreteras, puentes, escuelas, parques, etc)?**

“La empresa se ha hecho presente entregando animales como incentivos, tenemos muchas necesidades, nos gustaría tener áreas verdes, las carreteras necesitan mantenimiento porque las volquetas con material para la cementera pasan constantemente por aquí.”

**2. ¿Cuándo el barrio/sector al que representa posee algún problema, acude usted como líder barrial/sectorial a solicitar ayuda de UCEM – C.E.M.?**

“Acudimos cada año donde el señor ingeniero Triburcio Malca (Relacionador comunitario) quién nos da apertura para entregar oficios con pedidos, para que haga llegar nuestras inquietudes a la gerencia general. La empresa nos da \$2.000 pero no son suficientes para todas las necesidades que tenemos. Si acudimos para alguna emergencia, la empresa no nos ayuda. La doctora muchas veces se molesta cuando alguien de la comunidad va para ser atendido”

**3. ¿La empresa realiza en su comunidad campañas educativas y/o de interés público?**

“La empresa no ha realizado campañas educativas, nunca nos enteramos cuando la cementera hace algo.”

**4. ¿En qué ha beneficiado a la comunidad la presencia de la empresa?**

“Nos ha beneficiado en una mínima parte con la entrega de animales y la entrega de una mínima cantidad de dinero que no nos alcanza porque tenemos que distribuirla entre todos los miembros de la comunidad, pero no hemos recibido gran ayuda. Hemos visto que ya no hay tanto polvo como había en años anteriores.”

**5. ¿En qué ha perjudicado la presencia de la empresa en la comunidad?**

“Antes teníamos una carretera que iba de San Juan a Riobamba, pero ahora está destruida por las volquetas que circulan constantemente por aquí y por esto ya no contamos con transporte público porque no pueden circular por estas vías en mal estado, nos ha afectado en la salud por el polvo y

contaminación, nos afecta el ruido, no podemos sembrar porque no podemos consumir los alimentos de nuestra tierra, no recibimos fuentes de empleo”

#### **6. ¿Cómo le gustaría que la empresa aporte con la comunidad?**

“Nos gustaría que haga un constante mantenimiento de las carreteras, enseñe a los conductores de las volquetas a respetarnos a todos los habitantes de la comunidad, dándonos acceso a la salud, dándonos fuentes de empleo, que también nos ayude con la construcción de una cancha de fútbol en un espacio del terreno de la empresa, nos ayude a gestionar alumbrado público y alcantarillado.”

#### **4.5.3 Síntesis *Focus group* comunidad Planta Guapán**

**Comunidad:** Ciudad de Azogues

**Ubicación:** 1km. de Cemento Guapán

**Fecha:** sábado, 25 de octubre de 2014

**Duración aproximada:** 1 hora 30 minutos

**Representante de la comunidad:** Juan Morocho

**Registro de participantes:** Ver anexo 18

#### **1. ¿UCEM – C.E.M. ha contribuido con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad (viviendas, carreteras, puentes, escuelas, parques, etc)?**

“La empresa ha construido una Iglesia en el barrio El Paraíso, ayudó a mejorar la construcción del Estadio de la ciudad, ayuda con pequeñas cosas en los parques, pero no ha ayudado con nada a los habitantes a pesar de que son directamente perjudicadas nuestras casas.”

**2. ¿Cuándo el barrio/sector al que representa posee algún problema, acude usted como líder barrial/sectorial a solicitar ayuda de UCEM – C.E.M.?**

“No hemos tenido ningún acercamiento a la empresa durante esta nueva administración, pero tampoco han venido a preguntarnos qué nos hace falta.”

**3. ¿La empresa realiza en su comunidad campañas educativas y/o de interés público?**

“No, nunca.”

**4. ¿En qué ha beneficiado a la comunidad la presencia de la empresa?**

“Nos ha ayudado en la construcción de la Iglesia, colocó bancas en algunos parques, ayuda con becas a los mejores alumnos de las escuelas, mantiene las vías en buen estado y nos vacuna una o dos veces al año.”

**5. ¿En qué ha perjudicado la presencia de la empresa en la comunidad?**

“La presencia de la empresa perjudica a nuestra salud, el ruido es muy fuerte y la Planta nunca se detiene, para las personas que vivimos al frente el suelo vibra y muchas veces se rompen los vidrios de nuestras ventanas y se dañan nuestras paredes y techos por todo el polvo.”

**6. ¿Cómo le gustaría que la empresa aporte con la comunidad?**

“Nos gustaría que nos ayude a mantener en buen estado nuestras casas, que coloquen algún filtro para que no haya tanto polvo, que nos ayude con atención médica constante para evitar problemas respiratorios y nos entregue los medicamentos.”

#### 4.1. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Por medio de la aplicación de este estudio realizado al público de interés de la empresa, los resultados obtenidos permitirán el desarrollo de la propuesta.

- La aplicación de la encuesta al personal de UCEM – C.E.M. ha mostrado importantes resultados sobre comunicación, Derechos Humanos, Trabajo decente y RSE como aspectos fundamentales en el análisis de este estudio. La comunicación debe ser reestructurada para que el público interno pueda mantenerse informado sobre las noticias de la empresa, beneficios que poseen al pertenecer a UCEM – C.E.M. y puedan vincularse a los programas de RSE. Estos datos servirán para fortalecer algunos puntos y mejorar otros.
- Las entrevistas efectuadas a representantes de áreas relacionadas con RSE, muestran que la empresa tiene un alto compromiso con normas ambientales y sustentables, desarrollo de la comunidad y transparencia en sus procesos, pero que no son debidamente comunicados y compartidos con sus públicos de interés. Además, a través de estas entrevistas se ha profundizado en el análisis de algunos puntos clave para el desarrollo de este estudio.
- Se realizó un sondeo de opinión dirigido a proveedores de la empresa, en el que se pretendió conocer el punto de vista de este sector sobre transparencia en los procesos de contratación y el compromiso que estos tienen con la empresa a la que brindan un producto y/o servicio para construir futuras alianzas. A nivel general, la percepción de los proveedores muestran resultados positivos.
- Para conocer a la comunidad se aplicó un *focus group* en el que participaron las comunidades más cercanas de las Plantas industriales de Chimborazo y Guapán. Estas comunidades mostraron su inconformidad e indicaron que necesitan más apoyo de la empresa.

## **5. PROPUESTA**

### **5.1 INTRODUCCIÓN**

En base a los resultados obtenidos en la investigación realizada a los públicos de interés de Unión Cementera Nacional – Compañía de Economía Mixta (trabajadores, proveedores y comunidad), durante el capítulo anterior de este trabajo académico se planteará un análisis FODA que permita la toma de decisiones estratégicas futuras.

Se deben mantener las fortalezas de la empresa, aprovechar las oportunidades que posee en el mercado, tomando en cuenta las debilidades que tiene para que no se conviertan en una posible amenaza. El desarrollo de este análisis permite además conocer los puntos críticos en los que se debe trabajar y plantear acciones para transformarlos en fortalezas de la organización de manera que facilite la definición de estrategias.

## 5.2 FODA

Tabla 24. Análisis FODA

Análisis FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de Gerencia General.</li> <li>• Certificaciones de Calidad</li> <li>• Programas dirigidos a la comunidad.</li> <li>• Empresa Pública.</li> <li>• Planta de energía propia.</li> <li>• Fusión empresarial.</li> <li>• Buena comunicación de trabajadores con sus superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de RSE en la empresa.</li> <li>• Filantropía corporativa.</li> <li>• No existe un departamento de Comunicación.</li> <li>• Desinterés de algunos empleados de la empresa.</li> <li>• Presupuesto limitado.</li> <li>• Desconocimiento de beneficios que ofrece la empresa a su personal.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear programas de RSE</li> <li>• Implementar proyectos de beneficio comunitario</li> <li>• Fortalecer la imagen y reputación de UCEM – C.E.M.</li> <li>• Cuenta con apoyo de otros organismos del Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de agenda de autoridades</li> <li>• Falta de comunicación con la comunidad.</li> <li>• Fuentes informales de comunicación</li> <li>• Plantas industriales cercanas a la ciudad</li> </ul>

## 5.3 OBJETIVOS

### 5.3.1 Objetivo General

Diagnosticar las áreas estratégicas de UCEM - C.E.M. que se vinculen con Responsabilidad Social para realizar una propuesta que fortalezca la imagen corporativa de la empresa.

### 5.3.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer los canales de comunicación internos con el fin de que los trabajadores de UCEM – C.E.M. se mantengan constantemente informados.
- Implementar nuevas herramientas de comunicación exclusivamente sobre el área de Responsabilidad Social Empresarial.
- Vincular a todos los públicos de la empresa a través de programas de Responsabilidad Social Empresarial en el lapso de un año.
- Difundir internamente los resultados obtenidos en los programas de Responsabilidad Social de UCEM – C.E.M.
- Establecer parámetros de medición de la comunicación enfocada a RSE en el periodo de un año.

### 5.4 PÚBLICOS

Este plan de comunicación está enfocado en el Público Interno (trabajadores) y Público externo (comunidad y proveedores) de la Unión Cementera Nacional Compañía de Economía Mixta, de las Plantas Guapán y Chimborazo.

**Personal de Unión Cementera Nacional:** Conformado por 532 trabajadores de las Plantas industriales Guapán y Chimborazo.

**Comunidades:** son habitantes de sectores cercanos a las Plantas industriales. Las comunidades de este estudio fueron las más cercanas, en el caso de la Planta industrial Cemento Guapán se realizó el estudio a la ciudad de Azogues, ubicada a 1 km de la Planta, mientras que las comunidades que se encuentran aledañas a la Planta industrial Cemento Chimborazo son aproximadamente 24,

pero se realizó el estudio a la más cercana a la Planta que se trata de San Juan de Chanchahuán, ubicada a 1 km de la Planta, vía a San Juan.

**Proveedores:** La Unión Cementera Nacional cuenta con una base de datos de proveedores de materia prima, servicios y materiales para su funcionamiento. Para este trabajo académico se usó una base de 20 proveedores, entregada por la empresa de acuerdo a una calificación previa de los mejores puntuados en cuanto a calidad y puntualidad.

## 5.5 MATRICES

### 5.5.1 Matriz Estratégica

Tabla 25. Matriz estratégica

<b>Matriz Estratégica</b>			
<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Público</b>	<b>Estrategias</b>
Diagnosticar las áreas estratégicas de UCEM - C.E.M. que se vinculen con Responsabilidad Social para realizar una propuesta que fortalezca la imagen corporativa de la empresa.	1. Fortalecer los canales de comunicación internos con el fin de que los trabajadores de UCEM – C.E.M. se mantengan constantemente informados.	Personal UCEM - C.E.M Comunidad Chimborazo y Guapán Proveedores	1.1. Crear un departamento de comunicación 1.2. Establecer canales efectivos de comunicación que faciliten la transparencia colectiva de información
	2. Vincular a todos los públicos de la empresa a través de programas de Responsabilidad Social Empresarial.	Personal UCEM - C.E.M Comunidad Chimborazo y Guapán Proveedores	2.1. Integrar al personal y comunidad de UCEM - C.E.M. a través de diferentes actividades de RSE. 2.2. Motivar a los públicos sobre la construcción de una cultura socialmente responsable
	3. Difundir los resultados obtenidos en los programas de Responsabilidad Social de UCEM – C.E.M.	Personal UCEM - C.E.M Comunidad Chimborazo y Guapán Proveedores	3.1. Compartir mensajes que incluyan los resultados obtenidos y metas cumplidas sobre RSE 3.2. Establecer embajadores que transmitan las prácticas de RSE. 3.3. Usar las TICs como herramientas complementarias de la difusión de programas de RSE. 3.4. Promover y fortalecer los sistemas de rendición de cuentas y de acceso a la información sobre RSE 3.5. Desarrollar programas de intercambio de información sobre los prácticas de RSE
	4. Establecer parámetros de medición de la comunicación enfocada a RSE	Personal UCEM - C.E.M Comunidad Chimborazo y Guapán Proveedores	4.1. Crear evaluaciones periódicas sobre el impacto de la RSE en la imagen corporativa de UCEM - C.E.M. 4.2. Incentivar el uso de indicadores de RSE (según CERES) como instrumento de autoevaluación



## 5.5.2 Matriz de Acciones

Tabla 26. Matriz de acciones

<b>Matriz de Acciones</b>		
<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>
1.1. Crear un departamento de comunicación	<p>1.1.1. <b>Conformación de área de comunicación:</b> Establecer el equipo que deberá conformar esta área previa autorización de la Ing. Noemí Pozo, gerente general de la empresa y de la creación de la partida presupuestaria para los cargos de Dirección de Comunicación, Diseñador Gráfico y Comunicador Social.</p> <p>1.1.2. <b>Contratación de profesionales de comunicación:</b> Contratar un equipo de profesionales de comunicación tomando en cuenta los siguientes parámetros durante el procedimiento:</p> <p style="margin-left: 20px;"><b>Mecanismo:</b> publicación en el portal Socio Empleo y publicaciones de prensa  <b>Duración del proceso:</b> 3 meses  <b>Nivel profesional para Dirección de Comunicación:</b> Título de cuarto nivel (Máster DIRCOM o afines)  <b>Nivel profesional otros cargos de comunicación:</b> Licenciatura en el área de comunicación o afines  <b>Experiencia profesional:</b> 3 años o más en cargos similares</p> <p>1.1.3. <b>Manual de funciones:</b> el área de Talento Humano debe crear y divulgar manual de funciones para el área de Comunicación de la empresa. <b>(Ver anexo 19)</b>  <b>Área responsable:</b> Talento Humano  <b>Descripción:</b> establecer cuáles son las funciones de cada miembro del área de comunicación.  <b>Plazo de entrega:</b> 1 mes  <b>Tiempo de divulgación:</b> 1 mes de divulgación de manual y capacitación.</p>	 Gerencia General Departamento de Talento Humano Departamento Financiero
1.2. Establecer canales efectivos de comunicación que faciliten la transparencia colectiva de información	<p>1.2.1. <b>Revista institucional:</b> re lanzamiento de la revista institucional con aportes de cada área sobre novedades de la empresa. <b>(Ver anexo 20)</b></p> <p style="margin-left: 20px;"><b>Tipo de material:</b> papel reciclado  <b>Formato:</b> Full Color A4  <b>Cantidad de hojas:</b> 6 hojas (tiro - retiro)  <b>Periodicidad:</b> semestral  <b>Número de ejemplares:</b> 540 unidades  <b>Área responsable:</b> Comunicación</p> <p>1.2.2. <b>Cartelera informativa:</b> re diseño, ubicación estratégica y brandeo de carteleras en Plantas Guapán y Chimborazo. <b>(Ver anexo 21)</b></p> <p style="margin-left: 20px;"><b>Número de carteleras:</b> 8 carteleras (4 Planta Guapán y 4 Planta Chimborazo)  <b>Formato de marco:</b> colocar un marco de 5 cms con brandeo de marco para que sea más llamativo para el público interno.  <b>Ubicación:</b> establecer cuáles son las áreas con más afluencia y visibilidad de la empresa con el apoyo del área de Talento Humano y Seguridad Industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias.  <b>Actualización:</b> mensual</p> <p>1.2.3. <b>Buzón de sugerencias:</b> colocar buzones de sugerencias en cada una de las Plantas y áreas administrativas que permitan recibir observaciones, propuestas y comentarios anónimos que puedan ser respondidos a través del intranet en donde exista una área exclusiva de acceso para el personal de UCEM - C.E.M. en donde se encuentren las preguntas y respuestas gestionadas por el departamento de comunicación. La implementación de los buzones de sugerencias deberá estar acompañado por difusión interna a través de <i>mailing</i> y publicación en carteleras.</p> <p style="margin-left: 20px;"><b>Cantidad de buzones:</b> 5 buzones (2 Planta Guapán y 3 Planta Chimborazo)  <b>Materiales:</b> metacrilato transparente <b>(Ver anexo 22)</b>  <b>Tamaño:</b> 20 x 30 cms  <b>Revisión de buzón:</b> quincenal  <b>Ubicación:</b>            - 1 buzón Planta 1 Chimborazo (ingreso principal)            - 1 buzón Planta 2 Chimborazo (junto a reloj biométrico)            - 1 buzón Edificio UCEM ciudad de Riobamba (junto a recepción)            - 2 buzones Planta Guapán (1 junto a reloj biométrico y 1 junto a recepción)</p>	Departamento de Comunicación Departamento de Talento Humano Seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias. Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación.

<p>2.1. Integrar al personal y comunidad de UCEM - C.E.M. a través de diferentes actividades de RSE.</p>	<p>2.1.1. <b>Día del árbol:</b> anualmente cada 05 de mayo UCEM - C.E.M. realizará una campaña de forestación regalando a cada uno de sus trabajadores, proveedores y miembros de las comunidades cercanas una planta por persona. <b>(Ver anexo 23)</b></p> <p><b>Cantidad de plantas:</b> 2.000 unidades  Invitación digital y lona de 6x4 m instalada en el ingreso principal de las Plantas Chimborazo y Guapán.  <b>Público dirigido:</b> trabajadores UCEM, proveedores y comunidad</p> <p>2.1.2. <b>Programa de entrega de los principales útiles escolares:</b> esta actividad deberá desarrollarse durante el mes de septiembre de todos los años, ya que es el inicio del año lectivo (Región Sierra). De manera que, los alumnos con mejores promedios de cada escuela cercana a las Planta industriales serán apadrinados por una área de la empresa y como incentivo a sus estudios recibirán los principales útiles escolares. <b>(Ver anexo 24)</b></p> <p><b>Número de estudiantes:</b> 5 estudiantes por Planta.  <b>Materiales a entregar</b> por cada área: mochila de tela, lápiz, borrador, regla, agenda y cartuchera.  <b>Día de entrega:</b> primer día de clases  <b>Lugar de entrega:</b> instalaciones del Plantel del estudiante  <b>Público dirigido:</b> trabajadores de UCEM y comunidad</p> <p>2.1.3. <b>Desarrollo de mingas UCEM en la comunidad:</b> se seleccionará de forma aleatoria grupos de trabajadores de la empresa para que acudan junto a un representante del área de Seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente, a una comunidad cercana a las Plantas industriales para desarrollar mingas con miembros de las comunidades, además se invitará a proveedores a ser parte de esta minga.</p> <p><b>Número de participantes de la empresa:</b> 10 personas  <b>Hora de inicio:</b> 9h00  <b>Hora aproximada de finalización:</b> 15h00  <b>Implementos:</b> escobas, podadoras, palas, carretillas, fundas de basura, pintura y brochas.  <b>Público dirigido:</b> trabajadores de UCEM, comunidad y proveedores.  <b>Periodicidad:</b> quimestral</p> <p>2.1.4. <b>Reuniones periódicas con la comunidad:</b> UCEM - C.E.M deberá convocar semestralmente a líderes de comunidades para recibir proyectos y mantenerlos informados sobre novedades de la empresa de interés público, con el propósito de fortalecer la relación Empresa - Comunidad.</p> <p><b>Periodicidad:</b> semestral  <b>Lugar de reuniones:</b> Plantas industriales Guapán y Chimborazo  <b>Duración aproximada:</b> 3 horas (30 minutos de receso)  <b>Responsables de área:</b> comunicación y seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias.  <b>Público dirigido:</b> Personal UCEM y comunidad  <b>Asistentes:</b> 15 personas aproximadamente.</p> <p>2.1.5. <b>Programa "Amauta - Runa":</b> cuyo significado es Hombre sabio, proveniente del idioma quichua. Este programa está dirigido a personas de las comunidades de Guapán y Chimborazo para capacitarlos en diferentes áreas como la construcción, ensacado de cemento, agricultura y preparación básica del idioma inglés, como fomación personal para generación de empleos a través de proyectos de emprendimiento. <b>(Ver Anexo 25)</b></p> <p><b>Lugar:</b> instalaciones Plantas Guapán y Chimborazo  <b>Participantes por módulo:</b> 25 personas  <b>Materiales:</b> cuaderno y esfero  <b>Instructores:</b> voluntarios personal UCEM  <b>Carga horaria:</b> 2 horas semanales  <b>Duración de cada módulo:</b> 3 meses</p> <p>2.1.6. <b>Concurso de proyectos:</b> La comunidad deberá organizarse y presentar un máximo de dos proyectos por comunidad para que sean aprobados como proyectos de emprendimiento. La empresa ayudará a conseguir el financiamiento a través de alianzas con el BIESS y Ministerio de la Productividad (MIPRO) al proyecto ganador que cumpla con los parámetros pre establecidos</p> <p><b>Mecánica:</b> entrega de formularios para inscripción de comunidades  <b>Duración del proceso:</b> 3 meses  <b>Periodicidad:</b> anual</p>	<p>Departamento de Comunicación  Departamento de Talento Humano  Tecnología de la Información y Comunicación  Departamento Financiero  Departamento de Seguridad Industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias</p>
--	--	--

<p>2.2. Motivar a los públicos sobre la construcción de una cultura socialmente responsable</p>	<p>2.2.1. <b>Conferencias CERES - ETHOS:</b> El objetivo de estas conferencias, es impulsar el desarrollo de conocimientos sobre los beneficios de ser parte de la Responsabilidad Social Empresarial y qué cambios se pueden lograr a través de un trabajo en equipo. Los temas que serán tratados son: Gobierno Corporativo, trabajo decente, gerenciamiento del impacto ambiental, selección, evaluación y alianza con proveedores, relaciones con la comunidad local.</p> <p><b>Lugar:</b> Salón principal hotel Zeus Riobamba  <b>Participantes:</b> público interno y proveedores  <b>Número de asistentes:</b> 100 personas  <b>Periodicidad:</b> anual  <b>Días:</b> jueves y viernes</p> <p><b>Lugar:</b> Salón principal hotel Paraiso Azogues  <b>Participantes:</b> público interno y proveedores  <b>Número de asistentes:</b> 100 personas  <b>Periodicidad:</b> anual  <b>Días:</b> jueves y viernes</p> <p>2.2.2. <b>Videos sobre Responsabilidad Social y Autosustentabilidad:</b> estos videos serán preparados por el departamento de Comunicación, conjuntamente con el Departamento de Seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitaria, el propósito de la difusión de estos videos es crear consciencia en el público en general sobre cuáles son las acciones de RSE que lograrán cambios en la sociedad para beneficio mutuo.</p> <p><b>Lugar:</b> sala de reuniones audiovisuales Plantas industriales Guapán y Chimborazo  <b>Capacidad del lugar:</b> 30 personas  <b>Periodicidad:</b> bimensual  <b>Duración del video:</b> 45 minutos  <b>Contenidos:</b> impacto ambiental, reciclaje, Derechos Humanos, Lucha contra la corrupción, desarrollo de la comunidad, generación de proyectos autosustentables y prácticas laborales.</p>	<p>Departamento de Comunicación  Departamento Financiero  Departamento de Seguridad Industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias</p>
<p>3.1. Compartir mensajes que incluyan los resultados obtenidos y metas cumplidas sobre RSE</p>	<p>3.1.1. <b>Semana de la seguridad y salud en el trabajo:</b> El 28 de abril se celebra el día internacional de la seguridad y salud en el trabajo, para esto se propone el brandeo de las oficinas con mensajes sobre prevención de riesgos y peligros laborales.</p> <p><b>Lugar:</b> instalaciones de Plantas industriales  <b>Fecha:</b> 28 de abril  <b>Participantes:</b> todos los trabajadores de UCEM  <b>Periodicidad:</b> anual</p> <p>3.1.2. <b>Afiches informativos:</b> se deberá realizar un diseño en donde se muestre una síntesis en gráficos estadísticos sobre los resultados obtenidos en los programas de RSE. Estos afiches informativos serán colocados en las carteleras físicas de las instalaciones de UCEM - C.E.M. y difundidos a través de <i>mailing</i> corporativo.</p> <p><b>Formato.</b> Full color A3 horizontal  <b>Materia:</b> papel couché  <b>Cantidad de impresos:</b> 8 unidades (colocar 1 por cartelera)  <b>Formato digital:</b> incrustación html en correo interno difundido por el área de comunicación.</p>	<p>Departamento de Comunicación  Seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias.</p>

<p>3.2. Establecer embajadores que transmitan las prácticas de RSE.</p>	<p>3.2.1. <b>Embajadores responsables:</b> Cada mes los compañeros de área deberán hacer un voto secreto para elegir a un miembro por área para nombrar embajadores</p> <p><b>Mecanismo:</b> elección a través de voto secreto, un miembro de Talento Humano, un miembro del área de Comunicación y el encargado del área de Responsabilidad Social visitarán cada área realizando este sistema de votación. No podrá ser seleccionada la misma persona dos meses consecutivos, en caso que esto suceda, será seleccionado la segunda persona con más votos.</p> <p><b>Propósito:</b> Compartir con el personal, proveedores y comunidad los programas de RSE implementados por el área de Seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias.</p> <p><b>Periodicidad:</b> mensual</p> <p>3.2.2. <b>Capacitación RSE:</b> programa dirigido a miembros del área de Seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias, gerencia general y área de comunicación para mantener actualizados los conocimientos sobre RSE y que pueda ser compartido con otras áreas a través de un sistema multiplicador de conocimiento.</p> <p><b>Periodicidad:</b> trimestral</p> <p><b>Participantes:</b> 10 personas (Gerente General, Administrador de Planta Chimborazo, Gerencia de Seguridad Industrial Chimborazo y representante Guapán, Persona de RSE, Relacionador comunitario, 2 representantes de Comunicación, Gerencia de Talento Humano)</p> <p><b>Lugar:</b> Oficinas Edificio UCEM Riobamba</p> <p><b>Capacitador:</b> experto en RSE (calificado por CERES ETHOS), representante del MIPRO y representante del Ministerio del Ambiente.</p> <p><b>Horas de capacitación:</b> 8 horas</p>	<p>Departamento de Comunicación Departamento de Talento Humano Seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias.</p>
<p>3.3. Usar las TICs como herramientas complementarias de la difusión de programas de RSE.</p>	<p>3.3.1. <b>Protectores de pantalla:</b> Crear protectores de pantalla para todas las computadoras de UCEM - C.E.M. usando los colores corporativos, en donde se muestren imágenes que llamen la atención acompañadas por frases que inviten a los miembros de la empresa a ser parte de los programas vigentes de RSE.</p> <p>3.3.2. <b>Alinear herramientas de comunicación digitales a una cultura de RSE:</b> actualizar periódicamente información sobre los programas de RSE en coordinación con el departamento de Comunicación en redes sociales, página web e intranet a través de <i>mailing</i>.</p> <p><b>Periodicidad:</b> mensual</p> <p>3.3.3. <b>Implementación de infocentros:</b> Adecuar infocentros en donde el personal tenga acceso a un computador con conexión a internet y además sea útil para la comunidad como punto de acceso tecnológico. Es decir que sea también abierto al público. Adquisición a través del Ministerio de Telecomunicaciones (MinTel) 8 computadoras pentium 4 con sistema operativo Windows. (4 computadoras para Planta Chimborazo y 4 computadoras para Planta Guapán). <b>Duración del proceso:</b> 4 meses</p>	<p>Departamento de Comunicación Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación. Departamento Financiero</p>
<p>3.4. Promover y fortalecer los sistemas de rendición de cuentas y de acceso a la información sobre RSE</p>	<p>3.4.1. <b>Periódico institucional:</b> crear un periódico de manera que mejore la organización y el acceso a la información, simplificando el proceso de comunicación en aplicación de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública</p> <p><b>Formato:</b> papel reciclado b/n tamaño A3 vertical</p> <p><b>Periodicidad:</b> trimestral</p> <p><b>Número de páginas:</b> 6 hojas (tiro - retiro)</p> <p><b>Cantidad de ejemplares:</b> 2.000 (1.000 ejemplares Planta Chimborazo y 1.000 ejemplares Planta Guapán)</p> <p>3.4.2. <b>Anuncios de prensa:</b> Publicación rendición de cuentas anual en los medios impresos más importantes de las ciudades de Riobamba y Azogues, así como también en un periódico de circulación nacional. <b>(Ver anexo 26)</b></p> <p>Chimborazo: Diario La Prensa <b>Tamaño de publicación:</b> página completa, cuademillo principal páginas disponibles 1 a la 3. <b>Día:</b> Sábado</p> <p>Azogues: Diario El Heraldó <b>Tamaño de publicación:</b> página completa, cuademillo principal páginas disponibles 1 a la 3. <b>Día:</b> Sábado</p> <p>A nivel nacional: Diario El Telégrafo <b>Tamaño de publicación:</b> 2 páginas centrales, full color cuademillo principal. <b>Día:</b> Lunes</p> <p>3.4.3. <b>Memoria anual e informe de responsabilidad social empresarial:</b> Establecer los parámetros de publicación del informe de Responsabilidad Social y memoria anual con apoyo del área de seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias.</p> <p><b>Formato:</b> papel Full color A4</p> <p><b>Número de páginas:</b> 50 páginas (tiro/retiro)</p> <p><b>Cantidad de ejemplares:</b> 1.000</p> <p><b>Distribución:</b> 500 Planta Guapán - 500 Planta Chimborazo</p> <p>3.4.4. <b>Stand feria de la productividad:</b> ubicación de stand/ isla en la feria anual de productividad (MIPRO) para dar a conocer los proyectos de emprendimiento generados para la comunidad y los programas de RSE que impulse la compañía. <b>(Ver Anexo 27)</b></p> <p><b>Stand:</b> <i>backing</i> de la marca, mesa y 2 <i>rollups</i></p> <p><b>Staff:</b> 2 personas (1 comunicación, 1 seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias)</p> <p><b>Materiales:</b> flyers y llaveros.</p>	<p>Gerencia General Departamento de Comunicación Departamento Financiero Seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias.</p>

<p>3.5. Desarrollar programas de intercambio de información sobre los prácticas de RSE</p>	<p><b>3.5.1. Talleres sobre prácticas de Responsabilidad Social</b></p> <p><b>Periodicidad:</b> anual  <b>Lugares:</b>  Chimborazo: Auditorio Cámara de Comercio Riobamba  Guapán: Auditorio Municipio de Azogues  <b>Ponentes:</b> representantes de áreas de Responsabilidad Social de diferentes empresas de Riobamba y Azogues respectivamente.  <b>Capacidad de auditorios:</b> 30 personas (por taller)  <b>Total de participantes:</b> 60 personas</p> <p><b>3.5.2. Flyers informativos:</b> Realizar flyers informativos sobre programas de Responsabilidad Social Empresarial impulsados por el área de Seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias</p> <p><b>Cantidad:</b> 800 unidades  <b>Formato:</b> Full color A5  <b>Tipo de papel:</b> reciclado  <b>Periodicidad:</b> trimestral</p>	<p>Departamento de Comunicación  Departamento Financiero</p>
<p>4.1. Crear evaluaciones periódicas sobre el impacto de la RSE en la imagen corporativa de UCEM - C.E.M.</p>	<p><b>4.1.1. Evaluación en línea:</b> el público interno, proveedores y la comunidad deberán ingresar a un link en donde serán redireccionados a la página de la empresa para responder preguntas de un cuestionario sobre conocimiento sobre programas vigentes de RSE.</p> <p><b>4.1.2. Mecánica de evaluación:</b> el área de Tecnología de la información y Comunicación publicará a través de la página web un enlace para responder la evaluación del nivel de conocimientos sobre los programas de RSE de UCEM - C.E.M. Se sorteará entre todas las personas que respondan (previo registro de número de cédula de identidad) órdenes de compra en supermercados de la ciudad, tablets y premios sorpresa (llaveros, agendas, gorras y camisetas)</p> <p><b>Duración de evaluación:</b> 2 minutos aproximadamente  <b>Sistema de evaluación:</b> en línea (vía internet)  <b>Lugar de acceso:</b> infocentros Planta Guapán y Chimborazo o a través de computadores conectados a internet  <b>Tiempo de link habilitado:</b> 1 mes  <b>Periodicidad:</b> anual</p>	<p>Departamento de Comunicación  Departamento de Talento Humano  Seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias.  Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación.</p>
<p>4.2. Incentivar el uso de indicadores de RSE (según CERES) como instrumento de autoevaluación</p>	<p><b>4.2.1. Membresía CERES:</b> Obtener membresía anual CERES (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social)</p> <p><b>4.2.2. Auditoría área de RSE:</b> realizar autoevaluación de la Responsabilidad Social Empresarial por medio de la aplicación de la Guía CERES sobre indicadores de Responsabilidad Empresarial.</p> <p><b>Áreas responsables:</b> Seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias deberá aplicar este cuestionario diseñado de acuerdo a la realidad de nuestro país con el apoyo del departamento de Comunicación.  <b>Duración del proceso:</b> 90 días  <b>Periodicidad:</b> anual</p>	<p>Departamento de Comunicación  Seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias.</p>



## 5.5.4 Presupuesto

Tabla 28. Presupuesto

<b>Presupuesto</b>				
				 <b>UCEM</b> <small>UNIVERSIDAD CAYUEÑA</small>
<b>Acciones</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Total</b>
1.1.1. Conformación de área de comunicación	Reunión Gerencia General, Gerente Financiero, Gerente Talento Humano	\$ -	1	\$ -
1.1.2. Contratación de profesionales de comunicación	Partida presupuestaria Director de Comunicación	\$ 2.034,00	12	\$ 47.244,00
	Partida presupuestaria Diseñador gráfico	\$ 817,00	12	
	Partida presupuestaria Comunicador social	\$ 1.086,00	12	
1.1.3. Manual de funciones	Creación del manual a cargo de Talento Humano	\$ -	1	\$ -
1.2.1. Revista institucional	Impresión	\$ 1,65	540	\$ 891,00
1.2.2. Cartelera informativa	Marco de carteleras (sintra)	\$ 12,00	8	\$ 96,00
1.2.3. Buzón de sugerencias	Buzón de metacrilato + logo UCEM	\$ 16,00	5	\$ 80,00
2.1.1. Día del árbol	Planta (árboles)	\$ 0,60	2.000	\$ 1.304,00
	Invitación Mailing	\$ -	1.000	
	Lona tela 6x4m	\$ 52,00	2	
2.1.2. Programa de entrega de los principales útiles escolares	Mochila + logo serigrafiado	\$ 10,00	10	\$ 199,00
	Lápices	\$ 0,40	10	
	Borrador de queso	\$ 0,10	10	
	lápices de colores con logo UCEM	\$ 3,00	10	
	Regla	\$ 0,40	10	
	Agenda	\$ 6,00	10	
2.1.3. Desarrollo de mingas UCEM en la comunidad	Escobas	\$ 1,50	8	\$ 306,00
	Podadoras	\$ 63,00	2	
	Palas	\$ 4,00	8	
	Carretillas	\$ 12,00	4	
	Fundas de basura	\$ 0,20	40	
	Brochas	\$ 1,00	18	
	Galones de pintura	\$ 11,00	10	
2.1.4. Reuniones periódicas con la comunidad	Coffee break	\$ 2,00	15	\$ 30,00
2.1.5. Programa "Amauta - Runa"	Materiales (1 cuaderno + 1 esfero)	\$ 1,80	25	\$ 200,00
	Copias b/n hojas de trabajo	\$ 3,00	25	
	Infocus	\$ -	25	
	Camisetas tipo polo + logo de campaña	\$ 8,00	10	
2.1.6. Concurso de proyectos	Formularios A4	\$ 0,04	40	\$ 1,60
2.2.1. Conferencias CERES - ETHOS	Salón de alquiler	\$ 200,00	2	\$ 3.190,00
	Coffee break	\$ 2,00	200	
	Materiales (carpetas, esferos, hojas)	\$ 1,40	200	
	Honorarios ponentes	\$ 400,00	4	
	Certificados	\$ 2,50	204	
2.2.2. Videos sobre Responsabilidad Social y Autosustentabilidad	Edición video	\$ 45,00	6	\$ 270,00
	Infocus	\$ -	2	

3.1.1. Semana de la seguridad y salud en el trabajo	Brandeo de oficinas	\$ 460,00	2	\$ 920,00
3.1.2. Afiches informativos	Afiches A3	\$ 0,65	8	
	Afiches digitales	\$ -	2	\$ 5,20
3.2.1. Embajadores responsables	Elección embajadores	\$ -	10	\$ -
3.2.2. CapacitaRSE	Capacitadores CERES	\$ 1.200,00	2	
	Capacitador MIPRO	\$ -	2	
	Capacitador Ministerio del Ambiente	\$ -	1	
	Materiales (carpetas, esferos, hojas) CERES	\$ -	10	
	CD con temas de importancia CERES	\$ -	10	\$ 2.400,00
3.3.1. Protectores de pantalla	Diseño realizado por UCEM	\$ -	2	\$ -
3.3.2. Alinear herramientas de comunicación digitales a una cultura de RSE	Actualización herramientas digitales a cargo del área de Tecnología de Información y Comunicación	\$ -	12	\$ -
3.3.3. Implementación de infocentros	Donación por MINTEL de computadores Pentium 4 con sistema operativo Windows	\$ -	8	\$ -
3.4.1. Periódico institucional	Diseño y diagramación	\$ -	1	
	Impresión	\$ 0,62	2.000	\$ 1.240,00
3.4.2. Anuncios de prensa	Diario La Prensa (Riobamba)	\$ 460,00	1	
	Diario El Heraldo (Azogues)	\$ 412,00	1	
	Diario El Telégrafo (A nivel nacional)	\$ 1.100,00	1	\$ 1.972,00
3.4.3. Memoria anual e informe de responsabilidad social empresarial	Diseño y diagramación	\$ -		
	Impresión	\$ 1,97	1000	\$ 1.970,00
3.4.4. Stand en la feria de la productividad	Stand: backing, mesa y 2 rollups	\$ 1.650,00	1	
	Flyers informativos	\$ 0,04	2000	
	Llaveros con logo UCEM en pvc	\$ 0,22	2000	\$ 2.170,00
3.5.1. Talleres sobre prácticas de Responsabilidad Social	Salón de alquiler	\$ 200,00	2	
	Coffee break	\$ 2,00	60	
	Materiales (carpetas, esferos, hojas)	\$ 1,40	60	
	Honorarios ponentes	\$ -	6	
	Certificados	\$ 2,50	66	\$ 769,00
3.5.2. Flyers informativos	Diseño	\$ -	2	
	Impresión	\$ 0,05	800	\$ 40,00
4.1.1. Evaluación en línea	Programación html	\$ -	1	
	Mailing	\$ -	1	\$ -
4.2.1. Membresía CERES	Membresía anual	\$ 750,00	1	\$ 750,00
4.2.2. Auditoría área de RSE	Autoevaluación guía CERES - ETHOS	\$ -	1	\$ -
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 66.047,80</b>
<b>Gastos (10%)</b>				<b>\$ 6.604,78</b>
<b>imprevistos (5%)</b>				<b>\$ 3.302,39</b>
<b>TOTAL:</b>				<b>\$ 75.954,97</b>

\*Estos valores son referenciales y no incluyen 12% de Impuesto al Valor Agregado

## 5.5.5 Matriz de Evaluación

Tabla 29. Matriz de evaluación

Matriz de Evaluación					 UCEM			
Objetivo Específico	Tipo de Objetivo	Nivel de Evaluación	Acciones	Indicador	Método de evaluación			
1. Fortalecer los canales de comunicación internos con el fin de que los trabajadores de UCEM – C.E.M. se mantengan constantemente informados.	Informativo	Intermedio	1.1.1. Conformación de área de comunicación	Número de votos a favor/ Número de votos en contra	Acta de reunión			
			1.1.2. Contratación de profesionales de comunicación	Número de postulantes/ medios de publicación	Conteo			
			1.1.3. Manual de funciones	Funciones previstas/ funciones cumplidas	Evaluación de desempeño			
			1.2.1. Revista institucional	Número de revistas entregadas/ número de ejemplares impresos	Conteo			
			1.2.2. Cartelera informativa	Número de participantes de boletines/ número de empleados	Conteo			
			1.2.3. Buzón de sugerencias	Cartas enviadas/número de empleados	Conteo			
2. Vincular a todos los públicos de la empresa a través de programas de Responsabilidad Social Empresarial.	Motivacional	Básico	2.1.1. Día del árbol	Plantas entregadas/plantas adquiridas	Conteo			
			2.1.2. Programa de entrega de los principales útiles escolares	Áreas organizadas/materiales adquiridos	Conteo			
			2.1.3. Desarrollo de mingas UCEM en la comunidad	Número de asistentes/ número de convocados	Registro de asistencia			
			2.1.4. Reuniones periódicas con la comunidad	Número de asistentes/ número de reuniones	Registro de asistencia			
			2.1.5. Programa "Amauta - Runa"	Número de asistentes/ número de inscritos	Registro de asistencia			
			2.1.6. Concurso de proyectos	Número de proyectos / número de comunidades	Conteo			
			2.2.1. Conferencias CERES - ETHOS	Número de asistentes/ número de invitados	Registro de asistencia			
			2.2.2. Videos sobre Responsabilidad Social y Autosustentabilidad	Número de asistentes/ capacidad del salón	Registro de asistencia			
3. Difundir los resultados obtenidos en los programas de Responsabilidad Social de UCEM – C.E.M.	Informativo	Intermedio	3.1.1. Semana de la seguridad y salud en el trabajo	Número de accidentes/ número de días	Conteo			
			3.1.2. Afiches informativos	Número de accidentes/ número de días	Conteo			
			3.2.1. Embajadores responsables	Número de embajadores/ número de empleados	Conteo			
			3.2.2. CapacitaRSE	Número de asistentes/ número de áreas informadas	Registro de asistencia			
			3.3.1. Protectores de pantalla	Cantidad de desbloqueo / número de días	Conteo			
			3.3.2. Alinear herramientas de comunicación digitales a una cultura de RSE	Número de visitas/ número de empleados	Conteo			
			3.3.3. Implementación de infocentros	Uso de infocentros/ número de días	Registro de uso			
			3.4.1. Periódico institucional	Número de ejemplares entregados/ Número de ejemplares impresos	Conteo			
			3.4.2. Anuncios de prensa	Número de ejemplares comprados/ Número de ejemplares impresos	Conteo			
			3.4.3. Memoria anual e informe de responsabilidad social empresarial	Número de ejemplares entregados/ Número de ejemplares impresos	Conteo			
			3.4.4. Stand en la feria de la productividad	Número de flyers entregados/ número de flyers impresos Número de llaveros entregados/ número de llaveros adquiridos	Conteo			
			3.5.1. Talleres sobre prácticas de Responsabilidad Social	Número de asistentes/ número de invitaciones entregadas	Registro de asistencia			
			3.5.2. Flyers informativos	Número de flyers entregados/ número de flyers impresos	Conteo			
			4. Establecer parámetros de medición de la comunicación enfocada a RSE	Informativo	Avanzado	4.1.1. Evaluación en línea	Número de respuestas positivas/ número de respuestas negativas	Conteo
						4.2.1. Membresía CERES	Cumplimiento de objetivos de RSE / objetivos planteados de RSE	Conteo
4.2.2. Auditoría área de RSE	Respuestas positivas/ respuestas negativas	Conteo						

5.5.6 Matriz Resumen

Tabla 30. Matriz resumen

<b>MATRIZ DE RESUMEN</b>												
Objetivo General	Objetivos específico	Estrategias	Acciones	Responsables	Presupuesto	Público	Indicador	Método de evaluación	Observaciones			
Diagnosticar las áreas estratégicas de UCEM - C.E.M. que se vinculen con Responsabilidad Social para realizar una propuesta que fortalezca la imagen corporativa de la empresa.	1. Fortalecer los canales de comunicación internos con el fin de que los trabajadores de UCEM - C.E.M. se mantengan constantemente informados.	1.1. Crear un departamento de comunicación	1.1.1. Conformación de área de comunicación	Gerencia General	\$ -	Personal UCEM - C.E.M.	Número de votos a favor/ Número de votos en contra	Acta de reunión				
			1.1.2. Contratación de profesionales de comunicación	Departamento de Talento Humano Departamento Financiero	\$ 47.244,00		Número de postulantes/ medios de publicación	Conteo				
		1.2. Establecer canales efectivos de comunicación que faciliten la transparencia colectiva de información	1.2.1. Revista institucional 1.2.2. Cartelera informativa 1.2.3. Buzón de sugerencias	1.1.3. Manual de funciones	Departamento de Comunicación	\$ -	Personal UCEM - C.E.M.	Funciones previstas/ funciones cumplidas	Evaluación de desempeño			
				1.2.1. Revista institucional	Departamento de Talento Humano	\$ 891,00		Número de revistas entregadas/ número de ejemplares impresos	Conteo			
				1.2.2. Cartelera informativa	Tecnología de la Información y Comunicación	\$ 96,00		Número de participantes de boletines/ número de empleados	Conteo			
				1.2.3. Buzón de sugerencias	Departamento de Seguridad Industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias	\$ 80,00		Cartas enviadas/número de empleados	Conteo			
	2.1.1. Día del árbol			Departamento de Comunicación	\$ 1.304,00	Plantas entregadas/plantas adquiridas		Conteo				
	2. Vincular a todos los públicos de la empresa a través de programas de Responsabilidad Social Empresarial.	2.1. Integrar al personal y comunidad de UCEM - C.E.M. a través de diferentes actividades de RSE.	2.1.2. Programa de entrega de los principales útiles escolares	Departamento de Talento Humano	\$ 199,00	Personal UCEM - C.E.M. Proveedores Comunidad	Áreas organizadas/materiales adquiridos	Conteo				
			2.1.3. Desarrollo de mingas UCEM en la comunidad	Tecnología de la Información y Comunicación	\$ 306,00		Número de asistentes/ número de convocados	Registro de asistencia				
			2.1.4. Reuniones periódicas con la comunidad	Departamento Financiero	\$ 30,00		Número de asistentes/ número de reuniones	Registro de asistencia				
			2.1.5. Programa "Amauta - Runa"	Departamento de Seguridad Industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias	\$ 200,00		Número de asistentes/ número de inscritos	Registro de asistencia				
			2.1.6. Concurso de proyectos		\$ 1,60		Número de proyectos / número de comunidades	Conteo				
			2.2. Motivar a los públicos sobre la construcción de una cultura socialmente responsable	2.2.1. Conferencias CERES - ETHOS	Departamento de Comunicación		\$ 3.190,00	Personal UCEM - C.E.M. Proveedores Comunidad	Número de asistentes/ número de invitados	Registro de asistencia		
		2.2.2. Videos sobre Responsabilidad Social y Autosustentabilidad	Departamento de Seguridad Industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias	\$ 270,00	Número de asistentes/ capacidad del salón	Registro de asistencia						
		3. Difundir los resultados obtenidos en los programas de Responsabilidad Social de UCEM - C.E.M.	3.1. Compartir mensajes que incluyan los resultados obtenidos y metas cumplidas sobre RSE	3.1.1. Semana de la seguridad y salud en el trabajo	Departamento de Comunicación	\$ 920,00	Personal UCEM - C.E.M.	Número de accidentes/ número de días	Conteo			
					Seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias.	\$ 5,20		Número de accidentes/ número de días	Conteo			
				3.2. Establecer embajadores que transmitan las prácticas de RSE.	3.2.1. Embajadores responsables	Departamento de Comunicación		\$ -	Personal UCEM - C.E.M.	Número de embajadores/ número de empleados	Conteo	
					3.2.2. CapacitaRSE	Departamento de Talento Humano		\$ 2.400,00		Número de asistentes/ número de áreas informadas	Registro de asistencia	
			3.3. Usar las TICs como herramientas complementarias de la difusión de programas de RSE.	3.3.1. Protectores de pantalla 3.3.2. Alinear herramientas de comunicación digitales a una cultura de RSE 3.3.3. Implementación de infocentros	3.3.1. Protectores de pantalla	Departamento de Comunicación	\$ -	Personal UCEM - C.E.M. Proveedores Comunidad	Cantidad de desbloqueo / número de días	Conteo		
	3.3.2. Alinear herramientas de comunicación digitales a una cultura de RSE				Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación.	\$ -	Número de visitas/ número de empleados		Conteo			
	3.3.3. Implementación de infocentros				Departamento Financiero	\$ -	Uso de infocentros/ número de días		Registro de uso			
	3.4.1. Periódico institucional				Gerencia General	\$ 1.240,00	Número de ejemplares entregados/ Número de ejemplares impresos		Conteo			
	3.4. Promover y fortalecer los sintemas de rendición de cuentas y de acceso a la información sobre RSE		3.4.2. Anuncios de prensa 3.4.3. Memoria anual e informe de responsabilidad social empresarial 3.4.4. Stand en la feria de la productividad	3.4.2. Anuncios de prensa	Departamento de Comunicación	\$ 1.972,00	Personal UCEM - C.E.M. Proveedores Comunidad	Número de ejemplares comprados/ Número de ejemplares impresos	Conteo			
				3.4.3. Memoria anual e informe de responsabilidad social empresarial	Departamento Financiero	\$ 1.970,00		Número de ejemplares entregados/ Número de ejemplares impresos	Conteo			
				3.4.4. Stand en la feria de la productividad	Seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias.	\$ 2.170,00		Número de flyers entregados/ número de flyers impresos	Conteo			
				3.5.1. Talleres sobre prácticas de Responsabilidad Social	Departamento de Comunicación	\$ 769,00		Número de asistentes/ número de invitaciones entregadas	Registro de asistencia			
	3.5. Desarrollar programas de intercambio de información sobre los prácticas de RSE	3.5.2. Flyers informativos		Departamento Financiero	\$ 40,00	Personal UCEM - C.E.M. Proveedores Comunidad	Número de flyers entregados/ número de flyers impresos	Conteo				
			3.5.2. Flyers informativos									
	4. Establecer parámetros de medición de la comunicación enfocada a RSE	4.1. Crear evaluaciones periódicas sobre el impacto de la RSE en la imagen corporativa de UCEM - C.E.M.	4.1.1. Evaluación en línea	Departamento de Comunicación	\$ -	Personal UCEM - C.E.M. Proveedores Comunidad	Número de respuestas positivas/ número de respuestas negativas	Conteo				
				Departamento de Talento Humano								
4.2. Incentivar el uso de indicadores de RSE (según CERES) como instrumento de autoevaluación		4.2.1. Membresía CERES 4.2.2. Auditoría área de RSE	4.2.1. Membresía CERES	Departamento de Comunicación	\$ 750,00	Personal UCEM - C.E.M.	Cumplimiento de objetivos de RSE / objetivos planteados de RSE	Conteo				
			4.2.2. Auditoría área de RSE	Seguridad industrial, salud ocupacional y relaciones comunitarias.	\$ -		Respuestas positivas/ respuestas negativas	Conteo				



## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

- La comunicación es una parte fundamental en la vinculación de todas las áreas de la empresa y de sus grupos de interés, además el correcto uso de las herramientas de comunicación crea una cultura sólida basada en la transparencia.
- El deber de comunicar debe estar a cargo de profesionales de la comunicación para que los mensajes transmitidos sean acordes con las acciones que despliega la empresa. Se debe tener presente que “todo comunica”.
- Todas las empresas de cualquier sector generan un impacto en el lugar en el que se encuentran, pero es deber de la compañía crear programas que sean de beneficio mutuo a través de un manejo adecuado de la comunicación para generar un ambiente de armonía entre sus públicos.
- La Responsabilidad Social Empresarial ha ido desarrollándose continuamente en el Ecuador, esto ha obligado a las empresas a crear un departamento con especialistas en el área para generar una imagen positiva apoyada en el respeto con su entorno.
- Existen muchas empresas que practican la filantropía o marketing social como acciones de la RSE, pero esto al tratarse de actividades puntuales a corto plazo causan un efecto contrario al deseado, ya que se genera una imagen negativa como producto de estas prácticas, perjudicando directamente a la reputación corporativa.
- La falta de comunicación con los públicos de interés de la empresa afecta en el desarrollo de proyectos encaminados al impulso de la RSE. Si los

programas de Responsabilidad Social no son debidamente difundidos no pueden ser considerados como inversión social y serán difícilmente medibles.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Una de las áreas de la Responsabilidad Social Empresarial es la transparencia, por esta razón las herramientas de comunicación son el medio más efectivo de crear un contacto directo con los públicos de la empresa. Sin embargo, es importante la actualización y mantenimiento de estas herramientas para formar una cultura sólida fundamentada en los objetivos empresariales.
- El área de comunicación debe conocer los objetivos de la empresa para orientar a todas las áreas a un mismo propósito en concordancia con las acciones que se efectúan en la compañía. La labor de un comunicador es vincular a toda la empresa por medio de un eje transversal que es la comunicación.
- Es importante conocer a los *stakeholders* de la empresa, saber cuáles son sus necesidades e intereses para formar vínculos de beneficio mutuo y reafirmar el compromiso que tiene la empresa con su entorno.
- La RSE no se trata de acciones, modelo de gestión o comunicación de una vía, sino de un compromiso con la sociedad traspasando barreras. Las empresas deben plantearse objetivos apoyándose en prácticas socialmente responsables que les permitan obtener un contacto más cercano con sus públicos internos y externos creando una comunicación de doble vía que permita una retroalimentación para corregir falencias y potenciar los puntos positivos que posee.

- Las empresas deberían adoptar a la RSE como una cultura para crear una ventaja competitiva debido a los fuertes vínculos que se generan con sus públicos, además de mejora su reputación corporativa.
- Una parte importante en el proceso de RSE es la planificación, definición de objetivos y desarrollo de acciones medibles. La comunicación establece los canales, herramientas y medios idóneos para promover la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial y humanizar a un intangible que es la empresa.

## REFERENCIAS

- Acosta, M. (2012). *inredh*. Recuperado el 11 de julio de 2014, de [http://www.inredh.org/archivos/boletines/comunicacion\\_derecho\\_buenvivir.pdf](http://www.inredh.org/archivos/boletines/comunicacion_derecho_buenvivir.pdf)
- Aljure, A., Bocco, M., Bosovsky, G., Buenaventura, M., Costa, J. & Fuentes, S. (2005). *Master Dircom Los profesores tienen la palabra*. La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Design.
- Alonso, M. (2006). *Marketing social corporativo*. España: Eumed.
- Álvarez, C. (1998). *Glosario de términos para la administración y gestión de los servicios sanitarios*. Madrid España: Díaz de Santos.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Madrid, España: Netbiblo.
- Arceo, A. (2012). *El portavoz en la comunicación de las organizaciones: Fundamentos teórico - prácticos*. Alicante, España: Guada.
- Armadans, J., Durán, A., Echeverría, J., Fernández, F., García, E. & Gutiérrez, E.. (2006). *Perdurar en un planeta habitable: ciencia, tecnología y sostenibilidad*. Barcelona: Icaria.
- Belerson, B. & Steiner, G. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings*. Oxford, England: Harcourt, Brace & World.
- Benavides, J., Costa, J., Costa, P., Fajula, A. & Furst, P. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, España: Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Fundamentos para la gestión estratégica de la comunicación corporativa*. Santiago de Chile, Chile: Andes.
- Casado, A. & Sellers, R. (2006). *Dirección de Marketing: teoría y práctica*. San Vicente - Alicante: Club universitario.
- Castillo, A. (2009). *Relaciones públicas. Teoría e historia*. Barcelona: UOC.
- Cementos Chimborazo. (2012). Recuperado el 2 de agosto de 2014, de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CDMQFjAF&url=http%3A%2F%2Fmaecalidadambiental.files.wordpress.com%2F2013%2F11%2Fesia-gatazo-iii-1->

c3baltimo2.docx&ei=A1rqU-  
K4EcngsATO0YFo&usg=AFQjCNFMplr1obBOsXI-4PhZ8DY

- CERES - ETHOS. (2011). *Guía CERES Indicadores de responsabilidad empresarial*. Quito - Ecuador: Mantis.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa fé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de octubre de 2008). *Registro Oficial No. 449*.
- Cornejo, B. & Venza, A. (1998). *Responsabilidad social: una empresa de todos*. Quito - Ecuador: Fundación Esquel.
- Costa, J. (2012). *Red Dircom*. Recuperado el 12 de julio de 2014, de <http://www.reddircom.org/textos/imposiblenocom.pdf>
- Días, J. & Martins, H. (1978). *Planificación y Comunicación*. Quito, Ecuador: Don Bosco.
- Ecured.cu. (2010). *EcuRed Conocimiento con todos y para todos*. Recuperado el 5 de mayo de 2014, de [http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n\\_social](http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n_social)
- Elkington, J. & Hartigan, P. (2008). *El poder de la locura. Empresas rentables que cambian el mundo*. Barcelona, España: Deusto.
- Expoknews. (2009). *Comunicación de RSE y sustentabilidad*. Recuperado el 4 de julio de 2014, de <http://www.expoknews.com/que-es-el-instituto-ethos>
- Federación Interamericana de Cemento. (2013). *Informe Estadístico 2013*. Recuperado el 26 de julio de 2014, de [http://www.ficem.org/estadisticas/informe\\_estadistico\\_2013.pdf](http://www.ficem.org/estadisticas/informe_estadistico_2013.pdf)
- Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid, España: Narcea.
- Garrido, F. (2008). *Comunicación de la estrategia*. Barcelona, España: Deusto.
- González, C. (2002). *La comunicación efectiva*. México: Grupo Editorial ISEF.
- Hair, J., Bush, R. & Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados. En un ambiente de información digital*. (4ta. Ed.). México: McGraw Hill.
- Hidalgo, J. (2011). *Reputación Corporativa*. Revista Dircom.
- Hidalgo, P. (2011). *Cátedra Métodos estadísticos - MAT 262*. Quito, Ecuador: UDLA.

- Instituto Ecuatoriano del Cemento y del Hormigón. (2008). Recuperado el 25 de julio de 2014, de <http://www.inecyc.org.ec/index.php/estadisticas-importaciones-historicos/main-menu/comercializacion-2014>
- ISO. (2010). *Descubriendo ISO 26 000*. Recuperado el 20 de julio de 2014, de [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf)
- ISO. (2010). *ISO 26000*. Recuperado el 11 de julio de 2014, de [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf)
- ISO. (2014). *International Organization for Standardization ISO*. Recuperado el 8 de julio de 2014, de <http://www.iso.org/iso/home.html>
- Jiménez, A., Rodríguez, I., Fernández, D., Llamas, M., Martínez, F. & Martínez, M. (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona, España: UOC.
- Jonas, H. (2001). *Más cerca del perverso fin y otros diálogos y ensayos*. Madrid: Catarata.
- Kaplún, M. (1998). *Una pedagogía de la comunicación*. Madrid, España: Ediciones de la Torre.
- Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid, España: Gower.
- Macedo, B. (2005). *UNESCO*. Recuperado el 5 de julio de 2014, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001621/162177s.pdf>
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales de la planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona, España: UOC.
- McBurney, J. & Wrage, E. (1953). *The art of good speech*. New York, EE.UU.: Prentice-Hall Inc.
- Míguez, M. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona, España: UOC.
- Morales, K. (2006). *Empresas y Responsabilidad Social*. Quito, Ecuador: CARE Internacional del Ecuador.
- Muriel, M. & Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones humanas*. Quito - Ecuador: Andina.
- Neingeniería. (2014). Recuperado el 3 de julio de 2014, de <http://www.industriasguapan.com.ec/la-empresa>
- Nieves, F. (2006). *GestioPolis*. Recuperado el 26 de abril de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm>

- Ortiz, F. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. México: Limusa.
- Pacheco, F. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial: El asunto de la relación trabajo – familia*. Recuperado el 17 de julio de 2014, de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ute.edu.ec%2Fmodulos%2Frevista011%2FDownload.aspx%3Fpath%3D%255C%255Csvrquito09%255CPortal%24%255Cimagenes%255Crevistas%255C5%255Carticulos%2>
- Pérez, L. (2006). *Marketing social: teoría y práctica*. México: Pearson. Prentice Hall.
- Prieto, D. (1985). *Diagnóstico de comunicación*. Quito: CIESPAL.
- Profesor en Línea. (2014). Recuperado el 3 de julio de 2014, de <http://www.profesorenlinea.cl/chilehistoria/ColoniaRelEduCultura.htm>
- Real Academia Española. (2001). Recuperado el 1 de julio de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/?val=responsabilidad>
- Rebeil, M. & RuízSandoval, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés.
- Registro Oficial, 4. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Registro Oficial. (1999). *Calidad Ambiental*. Recuperado el 4 de julio de 2014, de <http://www.calidadambiental.com.ec/web/biblioteca-virtual/ministerio-del-ambiente/86-ley-de-gestion-ambiental.html>
- Registro Oficial. (2014). *Reglamento Ambiental para Actividades Mineras en la República del Ecuador (RAAM)*.
- Revista Líderes. (2014). Recuperado el 24 de julio de 2014, de [http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/ecuador-crece-consumo-cemento-empresas-cifras-ventas\\_0\\_1120087996.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/ecuador-crece-consumo-cemento-empresas-cifras-ventas_0_1120087996.html)
- Rey, F. & Bartoli, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Rhonheimer, M. (2000). *La perspectiva de la moral: fundamentos de la ética filosófica*. Madrid: Rialp.
- Riechmann, J. (2006). *Perdurar en un planeta habitable: ciencia, tecnología y sostenibilidad*. Barcelona: Icaria.

- Ruiz, R., Guzmán, J., De la Rosa, I. & Esteva, J. (2006). *Dirección empresarial asistida. Cómo Alinear Estratégicamente su Organización*. Madrid, España: Vision net.
- Sainz, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC.
- Tejada, L. (1992). *Un marco teórico y metodológico para la identidad conceptual de las organizaciones*. Madrid, España: Joint.
- TI Cemento Chimborazo: Redes y Comunicaciones. (2014). Recuperado el 3 de julio de 2014, de [http://www.cementochimborazo.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=45&Itemid=29](http://www.cementochimborazo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=29)
- TI Cemento Chimborazo: Redes y Comunicaciones. (2014). Recuperado el 3 de julio de 2014, de [http://www.cementochimborazo.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=54&Itemid=67](http://www.cementochimborazo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=67)
- Vallejo, M. (2000). *Modelos empresariales de responsabilidad social: la experiencia ecuatoriana a partir de seis estudios de caso*. Quito, Ecuador: Fundación Esquel.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. México: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (2002). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Pirámide.
- Yturralde, J. (2014). *El rol del Estado en la RS*. Abordo, 236.

## **ANEXOS**

# ANEXO 1. Memorandum UCEM.CEM-GG-2013-RIO-002-M

*Surcadas b.  
Con este auto se le  
formales con el 10-12-2013*

 **UNIÓN CEMENTERA NACIONAL COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA  
PLANTA CHIMBORAZO**

 **CEMENTO  
CHIMBORAZO**

**GERENCIA GENERAL**

**MEMORÁNDUM N°: UCEM.CEM-GG-2013-RIO- 002-M**

**PARA:** Lcdo. Ramiro Ávila  
**GERENTE ADMINISTRATIVO**

**Cc:**

**ASUNTO:** AUTORIZACIÓN DE INICIO DE PROCESO PARA ADQUISICIÓN DE 3500 FUNDAS DE CARAMELOS PARA LAS 24 COMUNIDADES DE INFLUENCIA DIRECTA DE LA UNIÓN CEMENTERA NACIONAL UCEM C.E.M. PLANTA CHIMBORAZO.

Riobamba, 09 de diciembre de 2013

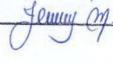
Dentro del plan de manejo de responsabilidad social de la Planta Cemento Chimborazo, se requiere fundas de caramelos para el informe de difusión año 2013 del plan y cumplimiento socio ambiental de las plantas industriales y concesiones mineras, a las 24 comunidades de influencia directa. Como lo determina el Plan de Manejo Ambiental y social de cada una de las licencias ambientales emitidas para cada una de las zonas, es obligación de la planta Cemento Chimborazo generar, fomentar y ejecutar procesos de participación comunitaria que generen un buen relacionamiento comunitario entre la empresa y las 24 comunidades de influencia directa; por tal razón se autoriza el inicio de proceso para la adquisición de 3500 fundas de caramelos para las 24 comunidades de influencia directa.

Proceder a través de lo sugerido por Asesoría Jurídica.

Agradeceré inmediato cumplimiento a la disposición impartida

Atentamente,

  
Ing. Nohemí Pozo Cabrera  
GERENTE GENERAL UCEM C.E.M.

  
**CEMENTO  
CHIMBORAZO**  
**GERENCIA ADMINISTRATIVA**  
RECIBIDO sin que esto signifique aceptación de su contenido  
HORA: 14:45 FECHA: 2013/12/10  
RESPONSABLE: 

Elaborado por:	Fernanda Altamirano	
----------------	---------------------	---



## ANEXO 2. Diseño de la encuesta público interno



### ENCUESTA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Ayúdanos a conocer el estado actual de la Responsabilidad Social de UCEM – C.E.M. La encuesta es **anónima** y las respuestas se utilizarán únicamente para fines académicos.

Planta a la que pertenece:	Departamento al que pertenece:
<input type="radio"/> Planta Cementos Chimborazo	<input type="radio"/> Administrativo
<input type="radio"/> Planta Cementos Guapán	<input type="radio"/> Técnico
	<input type="radio"/> Financiero
	<input type="radio"/> Planificación, calidad y desarrollo
	<input type="radio"/> Tecnología de la Información y comunicación
	<input type="radio"/> Talento Humano
	<input type="radio"/> Seguridad Industrial – Gestión Ambiental y relaciones comunitarias
	<input type="radio"/> Otra

COMUNICACIÓN	
¿Qué herramientas de comunicación de UCEM – C.E.M. conoce?	<input type="radio"/> Página web <input type="radio"/> Redes sociales <input type="radio"/> Intranet <input type="radio"/> Cartelera informativa <input type="radio"/> Revista institucional <input type="radio"/> Boletines de prensa <input type="radio"/> Otros, especifique _____
¿Por qué vía usted se informa de las noticias de la empresa?	<input type="radio"/> Página web <input type="radio"/> Redes sociales

	<input type="radio"/> Intranet <input type="radio"/> Cartelera informativa <input type="radio"/> Revista institucional <input type="radio"/> Boletines de prensa <input type="radio"/> Otros, especifique _____
¿Por cuál de los siguientes canales le gustaría ser informado sobre las noticias de la empresa?	<input type="radio"/> Página web <input type="radio"/> Redes sociales <input type="radio"/> Intranet <input type="radio"/> Cartelera informativa <input type="radio"/> Revista institucional <input type="radio"/> Boletines de prensa <input type="radio"/> Otros, especifique _____
Defina cómo es la comunicación con sus superiores	<input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Muy buena
¿De quién recibe usted información de la empresa?	<input type="radio"/> Gerencia <input type="radio"/> Administrador <input type="radio"/> Supervisor <input type="radio"/> Mandos medios <input type="radio"/> Otros, especifique _____
<b>DERECHOS HUMANOS</b>	
¿Ha tenido usted algún tipo de discriminación por su color de piel, género, discapacidad o condición económica dentro de la empresa?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿Considera usted que ha tenido igualdad de oportunidades y de trato que el resto de sus compañeros de trabajo?	<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Ocasionalmente <input type="radio"/> Nunca
¿Posee usted dentro de la empresa libertad de asociación, sin considerar su ideología política?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A veces
¿Con qué frecuencia UCEM – C.E.M. realiza evaluaciones sobre su desempeño en el área a la que pertenece?	<input type="radio"/> Cada 4 años <input type="radio"/> Cada 2 años <input type="radio"/> Cada año <input type="radio"/> Cada 6 meses <input type="radio"/> Cada mes

	<input type="radio"/> Nunca
UCEM – C.E.M. le brinda cobertura de:	<input type="radio"/> Seguridad Social <input type="radio"/> Seguridad y salud en el trabajo <input type="radio"/> Vacunación periódica <input type="radio"/> Comedores / Alimentación <input type="radio"/> Capacitación <input type="radio"/> Otros, especifique _____
<b>TRABAJO DECENTE:</b>	
¿Qué normas de seguridad laboral conoce?	<input type="radio"/> Uso de arnés <input type="radio"/> Manejo de materiales peligrosos <input type="radio"/> Prevención de riesgos <input type="radio"/> Programas de inmunización <input type="radio"/> Monitoreo de agua <input type="radio"/> Primeros auxilios <input type="radio"/> Zonas seguras en caso de emergencia <input type="radio"/> Uso del celular en la Planta
¿La empresa ha desarrollado políticas de equilibrio trabajo – familia que aborde cuestiones relacionadas con el horario de trabajo y horas extras?	<input type="radio"/> Sí, siempre <input type="radio"/> No, nunca <input type="radio"/> Desconozco este tema
¿La empresa le ofrece bonificaciones adicionales por elementos de sustentabilidad, como éxitos a mediano y largo plazo o el alcance de metas relacionadas al desempeño social y ambiental?	<input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasionalmente <input type="radio"/> Casi nunca <input type="radio"/> Nunca
¿Conoce cuáles son los programas de responsabilidad social de la empresa?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
¿Cuáles de estos programas pertenecen a UCEM – C.E.M.?	<input type="radio"/> Programas de reforestación <input type="radio"/> Reutilización de materiales reciclados <input type="radio"/> Programa navideño para la comunidad <input type="radio"/> Campaña de seguridad industrial <input type="radio"/> Instalación de señalética fuera de la empresa

¡Gracias por su ayuda!

### ANEXO 3. Guía de preguntas para Administración Planta Guapán

<b>Nombre:</b> Ing. Noemí Pozo <b>Fecha:</b> <u>14 de noviembre / 2014</u>	
<b>Área a la que representa:</b> Gerente General UCEM – C.E.M. / Administración Planta Guapán	
<i>Tiempo aproximado: 8 – 12 minutos</i>	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
- ¿UCEM – C.E.M. posee un departamento de comunicación?	✓
- En caso de que no cuenten con el área de comunicación, ¿Quién se encarga de estas funciones?	✓
- ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se utilizan con más frecuencia en la compañía?	✓
- ¿Cómo se maneja la comunicación entre la Planta Guapán y Chimborazo?	✓
- A partir de la fusión empresarial ¿qué ha ocurrido en el manejo de información compartida?	✓
<b>RSE</b>	
- ¿La empresa cuenta con un departamento encargado del área de RSE?	✓
- ¿Cuáles son los programas de RSE vigentes en la empresa?	✓
- ¿Quiénes son las personas o departamentos involucrados en prácticas de acción social?	✓
<b>PROVEEDORES</b>	
- ¿Cuál es el proceso de selección de proveedores? (breve explicación)	✓
- ¿Son consideradas las normas ambientales que poseen sus proveedores para el proceso de selección?	✓
- ¿Incluye en los programas de formación de la empresa a sus proveedores?	✓
<b>COMUNIDAD</b>	
- ¿La empresa cuenta con programas de salud, educación y cultura dirigidos a la comunidad?	✓
- ¿Cómo UCEM – C.E.M. ha aportado en la inversión social?	✓
- ¿La empresa cuenta con programas de creación de empleo para habitantes de los alrededores de la comunidad?	✓

  
 Firma y Sello

**ANEXO 4. Guía de preguntas para área de seguridad industrial, gestión ambiental y relaciones comunitarias (Chimborazo):**

<b>Nombre:</b> Ing. Juan Yanqui		<b>Fecha:</b> <u>12 de noviembre / 2014</u>	
<b>Área a la que representa:</b> Seguridad Industrial, gestión ambiental y relaciones comunitarias			
<i>Tiempo aproximado: 8 – 10 minutos</i>			
<b>PÚBLICO INTERNO - COMUNIDAD</b>			
- ¿Cuáles son los programas vigentes en la empresa sobre seguridad industrial?			✓
- ¿La empresa posee cobertura de seguro médico contra accidentes laborales?			✓
- ¿Con qué periodicidad la empresa realiza campañas de vacunación a sus empleados y a la comunidad?			✓
- ¿Quiénes son las personas o departamentos involucrados en prácticas de acción social?			✓
- ¿Cuál es el proceso de manejo de residuos o materiales peligrosos en la empresa?			✓
- ¿Cuáles son los programas internos enfocados al manejo y control ambiental?			✓
- ¿Cómo se desarrolla la comunicación entre empresa – comunidad?			✓
- ¿Cómo apoya la empresa a escuelas, centros de salud y áreas verdes presentes en su entorno?			✓
<b>PROVEEDORES</b>			
- ¿Son consideradas las normas ambientales que poseen sus proveedores para el proceso de selección?			✓
- ¿Cuáles son los criterios de evaluación para la selección y evaluación de proveedores?			✓
- ¿Incluye en los programas de formación de la empresa a sus proveedores?			✓


 Juan Yanqui

**ANEXO 5. Guía de preguntas para área de seguridad industrial, gestión ambiental y relaciones comunitarias (Guapán):**

<b>Nombre:</b> Ing. Miguel Guillén		<b>Fecha:</b> <u>14 de noviembre / 2014</u>	
<b>Área a la que representa:</b> Seguridad Industrial, gestión ambiental y relaciones comunitarias (Planta Guapán)			
<i>Tiempo aproximado. 8 – 10 minutos</i>			
<b>PÚBLICO INTERNO - COMUNIDAD</b>			
- ¿Cuáles son los programas vigentes en la empresa sobre seguridad industrial?			✓
- ¿La empresa posee cobertura de seguro médico contra accidentes laborales?			✓
- ¿Con qué periodicidad la empresa realiza campañas de vacunación a sus empleados y a la comunidad?			✓
- ¿Quiénes son las personas o departamentos involucrados en prácticas de acción social?			✓
- ¿Cuál es el proceso de manejo de residuos o materiales peligrosos en la empresa?			✓
- ¿Cuáles son los programas internos enfocados al manejo y control ambiental?			✓
- ¿Cómo se desarrolla la comunicación entre empresa – comunidad?			✓
- ¿Cómo apoya la empresa a escuelas, centros de salud y áreas verdes presentes en su entorno?			✓
<b>PROVEEDORES</b>			
- ¿Son consideradas las normas ambientales que poseen sus proveedores para el proceso de selección?			✓
- ¿Cuáles son los criterios de evaluación para la selección y evaluación de proveedores?			✓
- ¿Incluye en los programas de formación de la empresa a sus proveedores?			✓



Msc. Miguel Guillén  
 SEGURIDAD INDUSTRIAL  
 Acreditación: F 4 M.R.L.

Firma y Sello

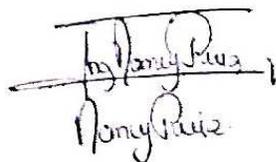
## ANEXO 6. Guía de preguntas para analista de comunicación:

Nombre: Ing. Segundo Álvarez      Fecha: <u>12 de noviembre / 2014</u>	
Área a la que representa: Tecnología de la información y comunicación	
Tiempo aproximado: 8 minutos	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
- ¿Cuál es el proceso básico de comunicación de la empresa?	✓
- ¿Cuáles son las herramientas de comunicación más usadas en la empresa?	✓
- ¿La empresa cuenta con parámetros de medición en alcance y retroalimentación de información?	✓
- ¿Cómo se desarrolla la comunicación entre las Plantas Guapán y Chimborazo?	✓
- ¿En qué medios son publicadas las noticias sobre RSE de UCEM - C.E.M.?	✓
- ¿Con qué periodicidad se actualiza la información de Responsabilidad Social en la página web y redes sociales?	✓
- ¿Cómo se desarrolla la comunicación entre empresa - comunidad?	✓
- ¿Cómo se desarrolla la comunicación entre empresa - proveedores?	✓
- ¿UCEM - C.E.M. cuenta con programas informativos que aporten al desarrollo social y cuidado ambiental en la comunidad? Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles son?	✓
• ¿La empresa apoya con acceso tecnológico a la comunidad?	✓

*Alejandra Carpio*  
 Alejandra Carpio  
 Analista de Comunicación  
 UCEM. CEM.

## ANEXO 7. Guía de preguntas para área de Talento humano

Nombre: Nancy Ruiz		Fecha: <u>12 de noviembre / 2014</u>	
Área a la que representa: Talento Humano			
Tiempo aproximado: 8 – 10 minutos			
<b>DERECHOS Y PRÁCTICAS LABORALES</b>			
- ¿Cuáles son los beneficios y/o incentivos que reciben los trabajadores de UCEM – C.E.M?		✓	
- ¿La empresa cuenta con programas de prevención de accidentes laborales?		✓	
- ¿Cómo se comunican los protocolos de seguridad industrial en UCEM – C.E.M?		✓	
- ¿La empresa cuenta con proyectos de acompañamiento a la familia de los trabajadores?		✓	
- ¿UCEM – C.E.M. posee programas de formación para sus empleados?		✓	
<b>VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD</b>			
• ¿La empresa cuenta con canales de diálogo con la comunidad?		✓	
- ¿Quiénes son las personas o departamentos involucrados en prácticas de acción social?		✓	
- ¿Cómo apoya la empresa a escuelas, centros de salud y áreas verdes presentes en su entorno?		✓	
- ¿La empresa ha proporcionado plazas de trabajo a habitantes del sector?		✓	
- ¿UCEM – C.E.M. permite desarrollar prácticas laborales para habitantes de la comunidad?		✓	

  
 Nancy Ruiz



## ANEXO 8. Guía de preguntas para Administración Planta Chimborazo

<b>Nombre:</b> Ing. Galo Serrano <b>Fecha:</b> <u>12 de noviembre / 2014</u>	
<b>Área a la que representa:</b> Administración Planta Chimborazo	
<i>Tiempo aproximado: 10 – 12 minutos</i>	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
- ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se utilizan con más frecuencia en la compañía?	✓
- ¿Considera usted que ha habido una consolidación de la fusión de Cementos Guapán y Cementos Chimborazo?	✓
- A partir de la fusión empresarial ¿qué ha ocurrido en el manejo de información compartida?	✓
<b>RSE</b>	
- ¿Qué departamento es el encargado del área de RSE de la Planta Chimborazo?	✓
- ¿Cuáles son los programas de RSE vigentes?	✓
<b>COMUNIDAD</b>	
- ¿La empresa cuenta con programas de salud, educación y cultura dirigidos a la comunidad?	✓
- ¿Cómo UCEM – C.E.M. ha aportado en la inversión social?	✓
- ¿La empresa cuenta con programas de creación de empleo para habitantes de los alrededores de la comunidad?	✓

  
 ING. GALO SERRANO B

## ANEXO 9. Diseño Sondeo de Opinión para proveedores



### ENCUESTA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Ayúdanos a conocer el estado actual de la Responsabilidad Social de UCEM – C.E.M. La encuesta es **anónima** y las respuestas se utilizarán únicamente para fines académicos.

Planta a la que provee material:	Proveedor calificado desde:
<input type="radio"/> Planta Cementos Chimborazo <input type="radio"/> Planta Cementos Guapán	<input type="radio"/> Contrato único <input type="radio"/> 1 – 12 meses <input type="radio"/> 1 – 3 años <input type="radio"/> Más de 3 años

COMUNICACIÓN – SERVICIO	
¿Por qué medios se entera de concursos para aplicar a la provisión de materiales?	<input type="radio"/> Página web <input type="radio"/> Portal de compras públicas <input type="radio"/> Correo electrónico <input type="radio"/> Otros, especifique _____
¿Considera usted que los procesos de contratación se realizan de forma transparente?	<input type="radio"/> Completamente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> No muy de acuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> Desconozco
Los puntos de evaluación de proveedores ¿considera usted que son los adecuados?	<input type="radio"/> Completamente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> No muy de acuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> Desconozco
El tiempo que dura el proceso de selección es:	<input type="radio"/> Excesivo <input type="radio"/> El Necesario

	<input type="radio"/> Menor al necesario <input type="radio"/> Desconozco
¿Califique cómo es su relación con UCEM – C.E.M.?	<input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Muy buena <input type="radio"/> Mala <input type="radio"/> Muy Mala <input type="radio"/> Regular
En caso de surgir un nuevo concurso dirigido a compra de sus materiales, ¿usted volvería a aplicar para provisión de sus productos a UCEM – C.E.M.?	<input type="radio"/> Completamente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> No muy de acuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo

¡Gracias por su ayuda!

## ANEXO 10. Diseño *Focus group* Comunidad

Fecha: \_\_\_\_\_

Ciudad: Guapán / Chimborazo

Nombre del representante barrial: \_\_\_\_\_

### Registro de asistencia *Focus Group* – Comunidad

No.	Nombre	Firma

### Preguntas:

1. ¿UCEM – C.E.M ha contribuido con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad (viviendas, carreteras, puentes, escuelas, parques, etc.)?
2. ¿Cuándo el barrio/sector al que representa posee algún problema, acude usted como líder barrial/sectorial a solicitar ayuda de UCEM – C.E.M.?
3. ¿La empresa realiza en su comunidad campañas educativas y/o de interés público?
4. ¿En qué ha beneficiado la presencia de la empresa en la comunidad?
5. ¿En qué ha perjudicado a la comunidad la presencia de la empresa?
6. ¿Cómo le gustaría que la empresa aporte con la comunidad?

## **ANEXO 11. Transcripción entrevista Ing. Noemí Pozo**

**Área a la que representa:** Gerencia General – Administración Planta Guapán

**Fecha:** 12 de noviembre de 2014

**Duración de grabación:** 09 minutos 42 segundos

### **1. Comunicación:**

- **¿UCEM – C.E.M. posee un departamento de comunicación?**

No tenemos un departamento conformado pero si una persona a cargo de comunicación

- **¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se utilizan con más frecuencia en la compañía?**

Internamente el mail institucional, carteleras informativas y en algunas áreas tenemos pantallas de video, externamente prensa escrita y hablada.

- **¿Cómo se maneja la comunicación entre la Planta Guapán y Chimborazo?**

Se maneja a través de algunas herramientas que nos permiten tener un contacto directo, sin que el espacio físico sea una barrera. Por ejemplo el teléfono en primer lugar, correo interno, visitas programadas y reuniones conjuntas en menor grado.

- **A partir de la fusión empresarial ¿qué ha ocurrido en el manejo de información compartida?**

Realmente no mucho, consolidamos información generalmente al finalizar cada mes de gestión en algunas áreas no en todas.

## **2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

- **¿La empresa cuenta con un departamento encargado del área de RSE?**

Si, esta área tenemos en las dos plantas industriales, en Guapán a cargo del Ing. Miguel Guillén y en Chimborazo se encuentra el Ing. Juan Yanqui.

- **¿Cuáles son los programas de RSE vigentes en la empresa?**

Tenemos varios, uno relativo a relacionamiento y ayuda a las comunidades de influencia, uno de manejo ambiental, laboral y relacionamiento interno, entre los más importantes que puedo mencionar en este momento.

- **¿Quiénes son las personas o departamentos involucrados en prácticas de acción social?**

Está la persona a cargo de Responsabilidad Social Empresarial, en coordinación con las Trabajadoras Sociales de cada planta.

## **3. PROVEEDORES**

- **¿Cuál es el proceso de selección de proveedores? (breve explicación)**

Nos manejamos bajo régimen público para la contratación y cada proceso tiene condiciones y características diferentes pero se procura que se cumplan principios básicos como transparencia, equidad, apoyo a los más pequeños y cercanos a las áreas de influencia que tienen ciertas ventajas en las calificaciones a más de cuidar precio y calidad.

- **¿Son consideradas las normas ambientales que poseen sus proveedores para el proceso de selección?**

Siempre se consideran, esto es un factor muy importante para que nuestros proveedores ingresen al proceso de selección.

- **¿Incluye en los programas de formación de la empresa a sus proveedores?**

No, ellos nos brindan sus productos y servicios pero no capacitamos a este grupo.

#### **4. COMUNIDAD**

- **¿La empresa cuenta con programas de salud, educación y cultura dirigidos a la comunidad?**

Si hacemos programas de medicina preventiva periódicamente, entregamos becas a estudiantes destacados y auspiciamos algunos eventos culturales.

- **¿Cómo UCEM – C.E.M. ha aportado en la inversión social?**

Actualmente tenemos programas que van desde becas a los niños de escasos recursos en las áreas de influencia con la condicionante de mantener un cierto nivel de puntuación en sus estudios, y se entregan insumos para provocar producción sostenible en comunidades.

- **¿La empresa cuenta con programas de creación de empleo para habitantes de los alrededores de la comunidad?**

Como un programa específico no, pero tenemos como política cuando se requiere contratar bienes o servicios dar prioridad a los habitantes de la comunidad de influencia de las empresas.

## **ANEXO 12. Transcripción entrevista Ing. Juan Yanqui**

**Área a la que representa:** Seguridad Industrial, relaciones comunitarias (Chimborazo)

**Fecha:** 12 de noviembre de 2014

**Duración de grabación:** 15 minutos 27 segundos

### **1. Público Interno**

- **¿Cuáles son los programas vigentes en la empresa sobre seguridad industrial?**

Hemos implementado el sistema de gestión de prevención de riesgos laborales, el mismo que pretende la prevención de accidentes e incidentes que puedan provocar daño a nuestros compañeros trabajadores.

- **¿La empresa posee cobertura de seguro médico contra accidentes laborales?**

La empresa si posee pero además como somos una empresa pública y responsablemente hacia nuestros colaboradores tanto de planta como de contratistas, previo al ingreso de la planta industrial deben tener un tipo de seguro, en razón de que al ocurrir algún evento no deseado aquí en la planta nosotros como Cemento Chimborazo somos co-responsables de lo que ocurra, entonces dentro de nuestras normativas de ingreso deben primeramente presentar ese seguro y de esa manera pueden estar cubiertos ante cualquier eventualidad.

- **¿Con qué periodicidad la empresa realiza campañas de vacunación a sus empleados y a la comunidad?**

Disponemos de un departamento médico que posee brigadas, todos los días salen a diferentes comunidades a realizar campañas de salud preventiva, especialmente con niños en las escuelas, estos equipos están conformados por un médico, una enfermera y un odontólogo, ellos trabajan en cumplimiento a lo que determinan los estudios de impacto ambiental y apoyo a las comunidades.

En la planta Industrial en cambio tenemos todo un programa de prevención en lo que corresponde a salud laboral o salud ocupacional, este programa constituye fundamentalmente en la aplicación de medidas preventivas a nivel de los puestos de trabajo con nuestro equipo, que igualmente están conformados por un médico, por enfermeras y odontólogos, que de tal manera si ocurriera algún accidente puedan solucionar este tipo de problemas.

Cada año, mediante una programación específica se realizan exámenes médicos pre ocupacionales, exámenes médicos periódicos y post ocupacionales, en caso de que algún compañero haya por alguna razón salido de la planta, lo que pretendemos justamente es que a través de un programa preventivo de salud conjuntamente con lo que implicarían medidas de seguridad industrial, nuestros colaboradores puedan estar seguros en sus actividades cotidianas.

- **¿Usted conoce sobre el Programa Pausa Activa impulsado por el Gobierno Nacional?**

Desde hace cuatro años a través de la Gerencia con el departamento médico se vienen implementando estos Programas de pausas activas con nuestras enfermeras, ellas acuden a cada una de las áreas durante 5 a 10 minutos al día de tal manera que puedan hacer ese tipo de actividad.

- **¿Quiénes son las personas o departamentos involucrados en prácticas de acción social?**

A través de esta misma Gerencia de Seguridad y Salud tenemos un técnico que se encarga del área de Relaciones comunitarias, esta área está enfocada hacia las comunidades que se encuentran en el área de influencia de la planta industrial y las concesiones mineras, estas áreas mineras y la planta industrial disponen de un estudio de impacto ambiental y planes de manejo que tienen mandatos en los que se estipula el cumplimiento de obligaciones de la empresa como parte de un pago de mitigaciones de impactos ambientales, estos se enfocan en tres áreas: salud, educación y desarrollo comunitario. Desarrollo comunitario se apoya en la implementación de proyectos productivos que mejoren la economía de las familias campesinas.

Desde hace unos tres meses se ha incorporado un técnico al programa de Responsabilidad Social Empresarial, es decir a través de las Plantas Chimborazo y Guapán se va a determinar a través de un diagnóstico en qué situación estamos para que con ese diagnóstico se pueda implementar un programa completo conforme establece la legislación pertinente.

- **¿Cuál es el proceso de manejo de residuos o materiales peligrosos en la empresa?**

Tenemos de igual manera procedimientos establecidos para el manejo de estos desechos, en el caso de desechos peligrosos por ejemplo los que se emiten del departamento médico, son almacenados de manera provisional en recipientes totalmente seguros, señalizados con colores obviamente y estos son retirados semanalmente por un carro recolector del Municipio de Riobamba, el mismo que le da su destino final. En lo que corresponde por ejemplo a desechos industriales comunes la planta

dispone de un relleno sanitario propio, el mismo que lo manejamos a través de nuestros técnicos y el mismo que cumple con la normativa pertinente, de igual manera se está trabajando en un programa de reciclaje y clasificación de residuos orgánicos, vidrios, plásticos y además residuos que contengan combustible por ejemplo entonces estamos también en ese proceso

- **¿Cuáles son los programas internos enfocados al manejo y control ambiental?**

La planta Industrial tiene una licencia ambiental que fue emitida en el mes de septiembre de 2004, establece entre otros compromisos que dos veces al año se realicen dos monitoreos de calidad de aire, suelo, agua, emisiones a la atmósfera y ruido, estos elementos son monitoreados a través de laboratorios que tienen una acreditación y estos resultados se comparan con lo que determinan los títulos unificados de la legislación ambiental secundaria y en caso de que haya alguna desviación en estos resultados, son corregidos inmediatamente aquí a través de nuestros técnicos, eso en la parte ambiental como planta industrial, de igual manera en las concesiones mineras para que puedan operar disponemos de las licencias ambientales, las mismas que son monitoreadas constantemente en función de que éstas puedan cumplir su objetivo sin que causen impactos mayores al ambiente.

Aquí es importante mencionar algo, el hecho de que tenemos mucho cuidado con lo que es el manejo del agua uno de los elementos más sensibles, nuestra Planta industrial está ubicada físicamente junto a uno de los ríos íconos de aquí de Chimborazo, que es el río Chibunga, entonces en caso de que existiese eventualmente, internamente algún derrame de combustible todas nuestras áreas de almacenamiento de combustibles disponen de diques, de tal manera que puedan ser contenidos el derrame, en caso de que superará el dique, disponemos

igualmente de trampas para grasas y aceites y a pesar de eso estamos preparados a través de brigadas de atención en lo que significaría el hecho de alguna emergencia ante un derrame, de tal manera que eso no pueda llegar hacia el cuerpo receptor sino inmediatamente pueda ser remediado. Aquí tenemos un laboratorio de control de calidad en el que la utilización de productos químicos es mínimo, de igual manera tenemos piscinas de tratamiento de estas aguas, de tal manera que al cuerpo receptor pueda ir ya agua tratada.

- **¿Cómo se desarrolla la comunicación entre empresa – comunidad?**

Disponemos de nuestro Relacionador Comunitario el que le había manifestado, el mismo que asiste a reuniones que organiza la comunidad. A través de este interlocutor nos permite comunicarnos con las comunidades en doble vía. De igual manera los dirigentes comunitarios vienen acá hacia la Planta industrial y son recibidos, atendiéndoles en función del requerimiento que ellos necesiten, es importante manifestar también de que toda ayuda, más bien dicho todo proyecto que se pueda emitir está enmarcado en el Plan de manejo ambiental.

- **¿Cómo apoya la empresa a escuelas, centros de salud y áreas verdes presentes en su entorno?**

En lo que implica áreas verdes nuestra Planta cementera dispone de un vivero forestal en el mismo que tiene la capacidad de producción de 300.000 plantas al año, este vivero forestal produce plantas, específicamente para el manejo de las cuencas hídricas de los páramos, o sea no producimos plantas ornamentales.

Por ejemplo tishuar, yaguar, tilo, pumamaqui de tal manera que estas plantas, a través de convenios interinstitucionales como los municipios se realizan la forestación y reforestación de tal manera que puedan cumplir

su aspecto ambiental. En el ámbito de escuelas y salud, nuestro equipo médico acude a estas escuelas y centros de salud a realizarles chequeos de salud preventiva.

## **2. Proveedores**

- **¿Son consideradas las normas ambientales que poseen sus proveedores para el proceso de selección?**

Claro, por ejemplo para lo que significa transporte de combustible estas empresas deben estar calificadas con su licencia ambiental de tal manera que en el transporte, desde la estación generadora hasta nuestra Planta industrial deben ser monitoreadas constantemente, es decir absolutamente todos los contratistas, todos los proveedores para que puedan ofertar cualquier producto acá en la empresa deben estar enmarcados en lo que implica la legislación pertinente y no solamente en el ámbito ambiental sino también en el ámbito de seguridad, las empresas a las que procedemos con la adquisición de bienes deben tener el reglamento de seguridad y salud aprobado, cuidamos tanto la parte ambiental como la parte de seguridad industrial.

- **¿Cuáles son los criterios de evaluación para la selección y evaluación de proveedores?**

Como le había manifestado en la pregunta anterior, en el ámbito ambiental específicamente que dispongan de licencia ambiental de combustibles para el transporte de estos productos, en la parte de productos químicos de igual manera, en el ámbito de productos químicos siempre estamos pendientes de los MSDS (*Material Safety Data Sheet* u Hojas de Datos de Seguridad de Materiales), las hojas químicas, que de tal manera que en caso de que exista cualquier eventualidad nosotros podamos tener presente lo que nos dice esa hoja de seguridad.

- **¿Incluye en los programas de formación de la empresa a sus proveedores?**

Claro en nuestros procesos de contratación nosotros solicitamos una capacitación sobre el producto que nos están entregando, por ejemplo nosotros estamos adquiriendo equipo de protección personal, es parte del proceso el hecho de que haya una propuesta de capacitación sobre la utilización de esos equipos, que esa propuesta deba ser hecha por personal calificado en el tema, generalmente y dependiendo del producto que adquiramos unas 8 a o 10 horas de capacitación de manera obligatoria como parte del proceso.

Como empresa nosotros no les incluimos a los proveedores en nuestras capacitaciones, realmente nosotros exigimos que bajo lineamientos específicos de los pliegos de adquisiciones puedan someterse a lo que nosotros pedimos.

- **¿Son considerados para cualquier tipo de contrato o prestar servicios a la Planta Chimborazo a las personas de las comunidades? ¿Ellos tienen alguna preferencia en el proceso?**

En toda actividad económicamente activa que se desarrollen en las comunidades participan directamente los pobladores de las mismas, es decir en lo que implica mano de obra no calificada, mano de obra calificada, por ejemplo si se construye un canal de coronación en una mina se realizan los contratos con ellos y en el caso de transporte de materia prima ellos tienen un cupo para transportar materia prima hacia la planta. En el ámbito del vivero forestal son gente de la comunidad cuando se requiere mano de obra para el enfundado y repique son las personas que vienen a trabajar aquí en la Planta, es decir toda actividad que se vaya a desarrollar en las comunidades o en la planta industrial y se requiera mano de obra, dependiendo de lo que se vaya a hacer son considerados los habitantes de las comunidades vecinas.

## **ANEXO 13. Transcripción entrevista Ing. Miguel Guillén**

**Área a la que representa:** Seguridad Industrial, relaciones comunitarias (Guapán)

**Fecha:** 14 de noviembre de 2014

**Duración de grabación:** 18 minutos 59 segundos

### **1. Público Interno**

- **¿Cuáles son los programas vigentes en la empresa sobre seguridad industrial?**

Nosotros en Seguridad Industrial siempre estamos manejándonos según lo que dice la normativa nacional, de tal forma que no podemos irnos más allá de eso. Hoy en día estamos manejando el sistema de gestión de la prevención modelo Ecuador, donde abarca aspectos importantes: gestión administrativa, talento humano, procesos operativos básicos y gestión técnica, cada uno de estos con responsabilidades de cada uno de los departamentos, entonces ahí enfocamos al capital humano exactamente, de ahí dependen también los procesos operativos básicos que tenemos en cada una de las áreas. Es un tema muy amplio en el que podemos abarcar cada uno de los procesos.

- **¿La empresa posee cobertura de seguro médico contra accidentes laborales?**

Sí, tenemos el apoyo decidido de la máxima autoridad, la Ing. Noemí Pozo. Tenemos cobertura contra accidentes, es súper indispensable aquí en la empresa, porque nuestro historial es asunto accidentes nos indica que al menos tenemos un accidente en el año, como accidente grave, por lo tanto es importante para nosotros tener ese seguro.

- **¿Con qué periodicidad la empresa realiza campañas de vacunación a sus empleados y a la comunidad?**

Normalmente nosotros tenemos acá el departamento médico, como dice la ley hay que tener un centro médico dentro de la Planta, también tenemos nuestro médico laboral, en tal virtud nosotros tenemos bajo normativa los exámenes correspondientes y anualmente se realiza un proceso de vacunación a cada uno de los trabajadores para prevenir enfermedades, también se hace a la comunidad en donde nosotros tenemos como base la explotación minera, esto ocurre en Méndez, en donde es nuestra mina, allá trimestralmente hace un viaje el médico laboral en donde hace también ayuda social a la comunidad que está en el área de la mina.

- **¿Quiénes son las personas o departamentos involucrados en prácticas de acción social?**

Directamente está Trabajo Social quienes hacen esa labor comunitaria, también hoy en día tenemos un apoyo que es el Relacionador Público de relaciones comunitarias que es un área de la empresa en donde tenemos a este profesional desarrollando esta actividad.

- **¿Cuál es el proceso de manejo de residuos o materiales peligrosos en la empresa?**

Nos manejamos mediante recolección en cada una de las áreas, una vez que tengamos una cantidad suficiente procedemos a la recolección con entidades que tengan licencia para el manejo de desechos peligrosos donde le damos una disposición final, ellos ingresan a la planta con su respectiva documentación, dejan un registro y esto me deja el departamento de medio ambiente.

- **¿Cuáles son los programas internos enfocados al manejo y control ambiental?**

Estamos trabajando por áreas como Plan piloto, durante esta etapa nos está dando buenos resultados que se trata de las 5 Ss de la empresa en donde indicamos a los trabajadores el manejo adecuado de desechos, Estamos haciendo la adquisición de contenedores de basura, es por esto que entraremos en una capacitación masiva al personal para uso y manejo adecuado de desechos

- **¿Cómo se desarrolla la comunicación entre empresa – comunidad?**

La comunicación es personal de acuerdo a las necesidades con los líderes de la comunidad, siempre se han manejado de esa manera, de tal forma que vemos la necesidad más en el área de las minas, pero acá por la situación de estar casi en el centro de la comunidad, también debemos hacer relación y comunicación con los directivos máximos en este caso de la parroquia Guapán y de los sectores aledaños a la Planta, entonces ahí determinamos necesidades, claro está que hay que ir aclarando que muchas de las veces a la Guapán le han tomado como la madre de la caridad y se aprovecha la comunidad de todos los beneficios que pueda dar la empresa, en muchas de las ocasiones han habido abusos de la comunidad y ahí existió un poco la problemática.

- **¿Cómo apoya la empresa a escuelas, centros de salud y áreas verdes presentes en su entorno?**

Por parte de Trabajo Social estamos ayudando constantemente a la comunidad, hay un programa de apoyo a niños de escuelas, se premia a los mejores estudiantes de cada año se le da una beca estudiantil. El próximo año vamos a tener un enlace directo con la comunidad a través de programas de reforestación, a diferencia de lo que tiene la Planta de

Chimborazo en donde ellos tienen un vivero forestal, nosotros no tenemos, pero a futuro sería algo positivo contar con un vivero propio y áreas verdes para que una vez que se inicie dentro de la Planta podamos continuar en la comunidad. Ser la ciudad verde es un sueño que a futuro ojalá lo podamos concretar.

- **¿Cuál fue la falla y cómo actuó la UCEM ante el último accidente grave que ocurrió en la Planta Guapán?**

Tuvimos un grave accidente ocurrido el 22 de junio pasado, la empresa en este tipo de situaciones tiene personal capacitado, tenemos brigadas debidamente conformadas, de tal forma que entraron las brigadas a actuar. En este caso el accidente no fue de parte nuestra, sino de otra empresa de la que dependemos, fueron fallas de la Empresa Eléctrica Azogues, actuamos en este momento difícil y por más capacitado que esté el personal, en ese momento se “nubla el pensamiento” y no puede actuar inmediatamente.

Se le trasladó inmediatamente al compañero al hospital para que se le brinde los cuidados necesarios, pero posteriormente se lo trasladó a Cuenca. La empresa a través de la gerente ha brindado todo el apoyo al compañero, se apoyó a los familiares para que sea trasladado a la ciudad de Quito y pueda recibir el tratamiento necesario, todos los gastos corrieron de parte de la Unión Cementera Nacional, mientras que la Empresa Eléctrica evadió su responsabilidad.

- **¿Cuál es el objetivo del contador de días ubicado en el ingreso de la Planta?**

Nosotros tenemos un contador de días en una cartelera que representa los días que no tenemos accidentes, ahora está en 88 días que no hemos tenido accidentes en la Planta Guapán, el objetivo de esto es ir

analizando la cantidad de días que llevamos sin accidentes y crear una cultura de prevención que nos permita tener un plan de acción ya que es una empresa de alto riesgo, pero el objetivo también es reducir al máximo estos accidentes.

Cuando los empleados están bajo ambiente de incertidumbre o preocupación son causas para que se produzcan accidentes, pero para evitar riesgos en el trabajo, el departamento de Talento humano debe actuar también creando planes para evitar accidentes y que los empleados estén comunicados y puedan continuar trabajando sin distractores a sus labores.

## **2. Proveedores**

- **¿Cuáles son los criterios de evaluación para la selección y evaluación de proveedores?**

Los proveedores deben cumplir con un procedimiento en el que tenemos que ver las reglamentaciones que nosotros tenemos sobre seguridad, si no cumplen no pueden ingresar.

Como actualmente somos una institución pública, subimos al portal con especificaciones técnicas y los requerimientos necesarios, de tal forma que ellos se sujetan a la calificación que damos nosotros internamente, acá se nombra una comisión de tal forma que dentro de los parámetros está cumplir esto, si no cumplen se los descalifica.

- **¿Incluye en los programas de formación de la empresa a sus proveedores?**

No, nosotros más lo hacemos a contratistas, a las personas que dan servicios complementarios a la Planta como el área de mantenimiento de

espacios verdes, limpieza, mantenimiento mecánico y guardianía, a proveedores no porque el tiempo que permanecen acá es mínimo, nosotros tomamos en cuenta a personas que van a permanecer en la Planta y estén expuestos a riesgos altos. Pero a todas las personas que ingresan a la Planta se les da una inducción para que tengan conocimiento de qué hacer en caso de alguna emergencia.

## **ANEXO 14. Transcripción entrevista Alejandra Carpio**

**Área a la que representa:** Analista de Comunicación Social

**Fecha:** 12 de noviembre de 2014

**Duración de grabación:** 10 minutos 12 segundos

### **1. Comunicación:**

- **¿Cuál es el proceso básico de comunicación de la empresa?**

La comunicación está centralizada en la analista de comunicación, quien tiene a su cargo el manejo de la comunicación interna y externa, a nivel interno básicamente se receipta la información de las cabezas de área y desde la gerencia, en este caso del Administrador de la Planta, se la traduce, se determina el medio más adecuado para su difusión y se la transmite. Algo similar sucede cuando se hace alguna difusión de información a nivel externo, sin embargo esa información va 100% aprobada por la administración de la Planta o en su defecto por la gerente general de UCEM dependiendo de la importancia de la noticia que se vaya a transmitir.

- **¿Cuáles son las herramientas de comunicación más usadas en la empresa?**

Se han implementado algunas herramientas, se han mantenido otras, que en permanentes encuestas q hemos hecho son a las que tienen más acceso el personal. Una de las herramientas que se utiliza desde hace unos 4 años desde antes de que comience mi gestión son las carteleras información que están ubicadas en cada una de las plantas y dentro de algunas áreas a donde confluye mucho el personal, esto porque no todo el personal tiene acceso a una computadora o a las pantallas que tenemos colocadas, entonces las carteleras informativas se mantienen

como una forma de dar soporte a los otros medios de comunicación y procurar que por cualquiera de los medios la gente pueda estar informada. Otro de los medios que se utiliza y con bastante buen resultado son los boletines digitales informativos que enviamos a través del mail, pero esto obviamente solo lo puede observar una persona que tiene una computadora y un mail asignado para su utilización. Otro de los medios que utilizamos son las pantallas informativas que están colocadas en los comedores de la empresa, por el momento tenemos solo una porque uno de los comedores se cerró hasta hacer algunos cambios de ubicación del personal, por el momento solo tenemos una pantalla en donde está confluyendo todo el personal de las dos plantas en donde se transmite información referente a la empresa, información a nivel personal, social, invitaciones, todo lo que la empresa quiere comunicar, esto a nivel interno.

A nivel externo, también tenemos una página web que la estamos transformando por completo buscando alinearla a una imagen unificada de la UCEM y de la Planta Guapán, espero que en un mes más tengamos la página de la UCEM al aire y dentro de la página estarán dos subpáginas que le permita al usuario acceder o a Planta Guapán o a Planta Chimborazo, dentro de la página web tendremos información de la empresa para comunicación con nuestros públicos externos y también queremos poner en funcionamiento un facebook como una forma de hacer uso de redes sociales que están tan en auge, pero un *facebook* totalmente diferente al que hemos manejado hasta ahora, el *facebook* que hemos tenido actualmente era un poco más institucional, un poco noticias de la empresa, pero el *facebook* que vamos a manejar aproximadamente en un mes ya se enfoca en cambio en lo que es la utilización del producto del cemento, consejos un poco para comenzar a vincularse con la comunidad en ese aspecto y los medios tradicionales también como comunicados de prensa que permanentemente estamos enviando a los medios para publicaciones.

La página web que vamos a tener en funcionamiento se va a trabajar la parte de programación con un proveedor, nuestra agencia de publicidad entrará a trabajar en la imagen de la página web y conjuntamente conmigo trabajará la actualización permanente de la página web.

- **¿La empresa cuenta con parámetros de medición en alcance y retroalimentación de información?**

Anteriormente, dentro de los indicadores de gestión nosotros contábamos con una evaluación periódica mensual donde nosotros hacíamos una encuesta al personal de qué tipo de información quisiera recibir, información que hubiéramos publicado para testear qué tanto estaba llegando, pero no se ha hecho desde hace unos seis meses que ese parámetro se eliminó de los indicadores de gestión, sin embargo si se prevé hacer un estudio interno para determinar si los medios de comunicación actuales son los que están siendo utilizados o si hay que replantearlos para el próximo año.

- **¿Cómo se desarrolla la comunicación entre las Plantas Guapán y Chimborazo?**

Realmente las plantas se manejan independientemente, tanto en el aspecto administrativo, económico, etcétera como en el aspecto comunicacional, porque sobre todo debido a la distancia cada una tiene su realidad, su personal, entonces si tienen un manejo particular de información, excepto cuando son temas de la Unión Cementera per se, que implican a las dos plantas, en ese caso lo que se está haciendo es manejarse a través del correo electrónico y las carteleras que también se encuentran ubicadas en lugares estratégicos de la planta Guapán a través de donde se canaliza la información.

- **¿Con qué periodicidad se actualiza la información de Responsabilidad Social en la página web y redes sociales?**

Cada vez que exista información nueva, nosotros estamos alimentando la página web, realmente la página web en este momento hemos inutilizado la página web porque estamos transformándola, máximo en un mes estamos subiendo la nueva página de la UCEM y si existe un segmento dedicado exclusivamente para Responsabilidad Social porque la vemos como una de las fortalezas para generar una imagen positiva y favorable para la empresa, entonces tenemos un segmento exclusivo dedicado para Responsabilidad Social y la vamos a estar moviendo y actualizando permanentemente y acorde obviamente a como se vaya generando la información en este aspecto.

- **¿Cómo se desarrolla la comunicación entre empresa – comunidad?**

Es la comunicación a nivel externo, manejamos a través de los medios de comunicación existentes, dependiendo si es que la información compete al mercado local, regional o nacional nosotros direccionamos la comunicación a través de prensa, radio, canales locales y la reforzamos también con presencia de las principales autoridades en los medios en cuanto a entrevistas, dependiendo en programas de noticieros revistas familiares, dependiendo de la información.

- **¿Cómo se desarrolla la comunicación entre empresa – proveedores?**

Realmente una comunicación directa hacia los proveedores específicamente no hay, consideramos a los proveedores dentro de los públicos externos como te lo había indicado.

- **¿UCEM – C.E.M. cuenta con programas informativos que aporten al desarrollo social y cuidado ambiental en la comunidad? Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles son?**

Nuestra razón social no es específicamente trabajar por el medio ambiente, nosotros cumplimos con las comunidades en este caso a través de los proyectos productivos y lo que hacemos es difundir esta información para conocimiento de la colectividad, si ha habido algunas ocasiones que se ha buscado plantear campañas en conjunto por ejemplo con los municipios, etcétera, anteriormente se lo hacía, actualmente no se lo hace porque el tema de Responsabilidad Social como te confirmarán posteriormente se lo trabaja única y exclusivamente, por el momento, dentro de las comunidades de influencia de la Planta Industrial, no podemos hacer Responsabilidad Social todavía fuera de lo que es nuestra zona de influencia, es por eso que se trabaja puntualmente en esa área y afuera lo que hacemos es difundirlo.

- **¿La empresa apoya con acceso tecnológico a la comunidad?**

Acceso tecnológico, no, por el momento no está considerado dentro de los planes de Responsabilidad Social, más están enfocados a solventar las necesidades urgentes de las comunidades que son en este caso contar con proyectos productivos que les ayuden a mover su economía.

## **ANEXO 15. Transcripción entrevista Nancy Ruiz**

**Área a la que representa:** Talento Humano y desarrollo organizacional  
(Chimborazo – Guapán)

**Fecha:** 12 de noviembre de 2014

**Duración de grabación:** 06 minutos 31 segundos

### **1. Derechos y prácticas laborales:**

- **¿Cuáles son los beneficios y/o incentivos que reciben los trabajadores de UCEM – C.E.M?**

La UCEM está compuesta por dos plantas industriales, la una se encuentra ubicada en Azogues y la otra en Chimborazo. Podríamos hablar de la Planta Chimborazo, como beneficios podríamos decir que tienen dentro de nómina: ropa de trabajo, alimentación, transporte, capacitaciones, programas de seguridad y salud, en cuanto a beneficios. Lo que son incentivos, nosotros por ser una empresa con recursos mayoritariamente del Sector Público no podemos crear ni entregar de manera económica incentivos, entonces a veces lo que solemos hacer es reconocer vía cartelera o correos internos menciones de los trabajadores, ascensos de los trabajadores, se les promociona internamente, a través de concursos internos, para que ellos mismos vayan ocupando plazas internas.

- **¿La empresa cuenta con programas de prevención de accidentes laborales?**

A través del área de Seguridad industrial nosotros contamos con una Matriz de riesgos y durante todo el año se hacen capacitaciones en lo que es riesgos laborales, seguridad y salud ocupacional, se toman acciones y medidas para evitar acciones inseguras, tenemos monitoreos por parte de

los inspectores de seguridad industrial en determinadas áreas, en las minas, en Planta 1 y 2 en donde hacen los monitoreos periódicos.

- **¿Cómo se comunican los protocolos de seguridad industrial en UCEM – C.E.M?**

Los protocolos se comunican directamente a través de cada gerencia y/o jefatura, tienen ATS (Análisis de Trabajo Seguro) definidos previo a realizar cualquier actividad, cualquier trabajo que requiera estar bien en los temas de implementos de seguridad, se realiza todo un protocolo podría decirse, se analizan todas las condiciones, se verifican herramientas, qué tipo de seguridad industrial requieren para determinado trabajo, eso se hace directamente con cada gerencia o jefatura.

- **¿La empresa cuenta con proyectos de acompañamiento a la familia de los trabajadores?**

A través del área de Trabajo Social nosotros tenemos conexión con las familias de los colaboradores, se les ayuda a gestionar temas de salud, temas médicos, todo a través de Trabajo Social.

- **¿UCEM – C.E.M. posee programas de formación para sus empleados?**

Si, de manera anual nosotros presupuestamos para el subsiguiente año el rubro para capacitación con cada una de las gerencias y jefaturas se elabora el taller de detección de necesidades que sirve para identificar cuáles son las capacitaciones esenciales que requieren para mejorar su evaluación.

## 2. Vinculación con la comunidad

- **¿La empresa cuenta con canales de diálogo con la comunidad?**

Nosotros tenemos a través de seguridad y salud ocupacional tenemos un Relacionador comunitario que él es el que se encarga de monitorear, conversar, ver las necesidades, ver los planes de contingencia, de remediación ambiental en lo que son las comunidades.

- **¿Quiénes son las personas o departamentos involucrados en prácticas de acción social?**

Seguridad industrial y salud ocupacional, el área médica, el área odontológica y talento humano de forma indirecta.

- **¿Cómo apoya la empresa a escuelas, centros de salud y áreas verdes presentes en su entorno?**

Más que vinculación de los empleados, cuando existen vacantes dentro de la empresa se elabora un concurso y si tienen las condiciones y el perfil para ocupar puestos se les vincula, pero por otro lado también tenemos para las comunidades el plan de remediación en donde se les da atención odontológica y médica, se trata de cubrir sus necesidades. Incluso tenemos un vivero forestal que también se les entrega a las comunidades. Son algunos convenios que por el impacto que tenemos nosotros dentro del área entonces aportamos.

- **¿La empresa ha proporcionado plazas de trabajo a habitantes del sector?**

Como le decía de darse las vacantes si se les toma en cuenta, pero lógicamente como hay un procedimiento a seguir tienen que cumplir una

serie de requisitos para trabajar en una planta industrial, entonces si cumplen con esos requisitos los compañeros son bienvenidos.

- **¿UCEM – C.E.M. permite desarrollar prácticas laborales para habitantes de la comunidad?**

Nosotros recibimos prácticas laborales no solo de personas de la comunidad, sino en general, si son de la Politécnica, de la universidad, de universidades que son fuera de la provincia, muchos estudiantes de minas aquí les damos apertura.

## **ANEXO 16. Transcripción entrevista Ing. Galo Serrano**

**Área a la que representa:** Administrador Planta Chimborazo

**Fecha:** 12 de noviembre de 2014

**Duración de grabación:** 13 minutos 06 segundos

### **1. Comunicación:**

- **¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se utilizan con más frecuencia en la compañía?**

Tenemos el sistema integrado de internet al interior de la Planta y así mismo tenemos un circuito cerrado en el que se ponen todos los avisos, los anuncios y las complacencias que tenemos por las ventas de cemento, instalados en los comedores de la Planta.

Como carteleras de información tenemos en la Planta 1 existen dos carteleras, en la Planta 2 está una y en la oficina una más, pero mucho más utilizado es el correo interno es más usado para la comunicación inmediata, no es tanto la observación de carteleras físicas, la gente más se entera por correo interno.

- **¿Considera usted qué ha habido una consolidación de la fusión de Cementos Guapán y Cementos Chimborazo?**

La consolidación de la fusión se ha dado, creo yo, partiendo de lo que teníamos desde el año pasado estamos en un 80% o 90% de consolidación, de fusión en sí. Porque hay actividades compartidas por un solo gerente compartidos para las dos Plantas, tanto de Guapán como de Chimborazo ha sido aceptado ese concepto y hay esa unificación de respeto de aceptar lo que está pasando, esto nos ha permitido no solamente unificar el criterio técnico de Informática y Talento Humano, que son las que puedo decir en este momento que están consolidadas y

también nos ha ayudado a abaratar costos porque ya no tenemos una gerencia en cada Planta.

- **A partir de la fusión empresarial ¿qué ha ocurrido en el manejo de información compartida?**

La información compartida está repartida en áreas. Guapán se encarga de la información externa, pagos, números que se venden, ellos consolidan la información y envían a las respectivas unidades de clientes. En lo que se refiere a información financiera, por la ubicación dentro de UCEM – C.E.M. lo realiza nuestro departamento financiero, de aquí se emiten consolidados los estados financieros para las respectivas unidades de clientes. Estamos consolidando la información de las dos Plantas como UCEM C.E.M. como una sola información.

- **¿UCEM – C.E.M. cuenta con un departamento de Comunicación?**

Existe un departamento que aquí había antes de la fusión, era el área de comunicación social pero está siendo utilizado para las dos Plantas, es lo máximo que se puede porque lo maneja una persona no puede estar en los dos lugares pero lo está manejando por medio de correo y por medio de toda la información que pueda generarse a través de internet. Ella es la persona que nos está sirviendo de enlace, como ella es de aquí tiene mucho más posibilidad de hacerlo aquí en Riobamba pero en sí debe servir a las dos Plantas.

## **2. Responsabilidad Social Empresarial:**

- **¿Qué departamento es el encargado del área de RSE de la Planta Chimborazo?**

Tenemos a la Unidad de Seguridad Industrial y Relaciones Comunitarias, que es la Unidad encargada de este tema, que a su vez es gerencia de la

UCEM C.E.M., manejamos las dos plantas desde aquí pero en la Planta Guapán también hay personas encargadas y están en el nivel de hacer las cosas que se piden para cumplir con las comunidades. Allí hay una cosa muy particular, la afectación que tiene Guapán con las comunidades está puntualmente ubicadas en las parroquias de Guapán y Méndez, en cambio, en la Planta Chimborazo tenemos una mayor cantidad de comunidades que de alguna manera se sienten con algún derecho de tener beneficios y eso es lo que se ha cumplido con ellos porque tenemos acá las minas y Guapán solo tiene la mina de Méndez.

- **¿Cuáles son los programas de RSE vigentes?**

Los programas de RS, como le decía de todas las comunidades que tenemos acá en la zona de Riobamba y Chimborazo, donde hay una situación mucho más deprimida de la economía referente básicamente a minas se lo hace con ayuda a ellos de darles animales. Hay convenios firmados y acuerdos llegados con ellos en los que cada año se les destina una cantidad determinada dentro del presupuesto en lo que ellos prefieren que se les entregue como bienes o como animalitos para que les sirva económicamente a cada uno de ellos entonces se les hace un grupo y ellos piden que se les cambie por ejemplo el presupuesto previsto para luz eléctrica que ya poseen piden borregos, cerdos, pollos, vaquitas que se reparten y entrega a la comunidad.

### **3. Comunidad**

- **¿La empresa cuenta con programas de salud, educación y cultura dirigidos a la comunidad?**

Tenemos programas para la salud dirigidos a la comunidad el odontólogo y medico visitan diariamente a las comunidades, esto está establecido dentro del programa de salud nuestro para las comunidades, en lo que se

refiere a educación tenemos un programa en el que nosotros ayudamos a nuestros trabajadores que son de las mismas áreas comunales a aprender a leer y escribir y ayudamos de alguna manera a cualquier persona que sea de esa comuna que quiera intervenir también le permitimos hacerlo. Estamos presentes en todas las actividades culturales de la ciudad de Riobamba básicamente y en las comunas en la manera en la que lo podamos hacer, porque como empresa pública no podemos dar facilidades que nos digan “queremos 80 u 800 fundas de cemento”, no podemos regalar, no podemos hacerlo. Todos piden y estamos completamente entregados a ayudar y a cooperar en la ciudad de Riobamba lo hacemos permanentemente.

- **¿Cómo UCEM – C.E.M. ha aportado en inversión social?**

Como le digo no podemos donar, si es que se habla de dinero porque no nos permite la ley.

- **¿La empresa cuenta con programas de creación de empleo para habitantes de los alrededores de la comunidad?**

Se les da preferencia, aquí tenemos bastantes personas. Lo que hacemos es receptor carpetas, publicar en la prensa y siempre se ha tomado en cuenta la ubicación de cada uno de ellos de aquí en Riobamba, siempre como le digo dándole oportunidades. Sin embargo la ley nos exige ciertos perfiles de formación, educación y preparación dependiendo el cargo, tenemos convenios con universidades, hacemos permanentemente pasantías, preparación de títulos como el suyo que está obteniendo les ayudamos acá en la Planta Chimborazo tenemos convenios con la UNACE y la ESPOCH, y tenemos permanentemente cantidad de estudiantes haciendo prácticas y pasantías, por esa parte estamos totalmente volcados al servicio de ellos.



**ANEXO 18. Registro de asistencia focus group Guapán**

Ciudad: Guapán / Chimborazo Fecha: 14 de noviembre / 2014  
 Nombre del representante parroquial: Andrés Mendieta

**Registro de asistencia Focus Group - Comunidad**

No. cédula	Nombre	Firma
030042817-1	Lucía Padilla	<i>Lucía Padilla</i>
030044248-1	Walter Orjeda	<i>Walter Orjeda</i>
030044123-4	Wendy Latorre	<i>Wendy Latorre</i>
080104870-8	Daniela Santander	<i>Daniela Santander</i>
030044245-3	Byron Andrade	<i>Byron Andrade</i>
015237807-1	Mario Calle	<i>Mario Calle</i>
174819515-3	Mariana Cordero	<i>Mariana Cordero</i>
030044753-5	Carolina Bohua	<i>Carolina Bohua</i>
030044171-2	Carlos López	<i>Carlos López</i>
053318204-1	Fernando Romero	<i>Fernando Romero</i>
030044246-3	Victor Sigüenza	<i>Victor Sigüenza</i>
030081251-7	Jon Tzantón Alomica	<i>Jon Tzantón Alomica</i>
030083195-2	Rosa Ormazá	<i>Rosa Ormazá</i>
Azogues - Cañar (1 km Cemento Guapán)		

## **ANEXO 19. Manual de funciones área de Comunicación**

**Descripción de área:** Unidad encargada de establecer la comunicación necesaria para lograr los objetivos estratégicos y funcionales de UCEM – C.E.M. Depende de la Gerencia General y tiene los siguientes objetivos funcionales:

- a. Identificar, ejecutar y evaluar los objetivos, metas y estrategias de comunicación en apoyo a la planificación de UCEM – C.E.M. de acuerdo a las políticas sectoriales.
- b. Mantener información de los servidores que ofrece la empresa y de las referencias y contra referencias con otros niveles de atención y accesibilidad.
- c. Evaluar sistemáticamente el impacto de las estrategias de comunicación e implementar las estrategias de comunicación que respalden la imagen de la compañía.
- d. Generar información sobre las actividades relevantes de UCEM – C.E.M., para ser proporcionadas a la Gerencia General.
- e. Desarrollar las actividades protocolares y oficiales.

## Detalle de funciones de acuerdo al cargo:

- **Dirección de Comunicación:**

<b>Ficha No. 1</b>	Descripción del cargo o puesto de trabajo				
<b>Unidad de creación</b>	Comunicación, imagen y promoción				
<b>Cargo:</b>	1 Director de Comunicación	<b>Cód.2014 – UCEM - 521</b>			
<p>1. FUNCIÓN BÁSICA: Encargada de supervisar la labor de personal profesional y técnico, así como de la ejecución de actividades según las especialidades del sistema y coordina los programas del Sistema Administrativo.</p> <p>2. RELACIONES DEL CARGO:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Coordina con el jefe de la oficina.</li><li>- Depende directamente y reporta el cumplimiento de su función con la Gerencia General.</li></ul> <p>3. ATRIBUTOS DEL CARGO: Supervisión, monitoreo y seguimiento.</p> <p>4. FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dirigir la ejecución de programas de un Sistema Administrativo</li><li>- Participar en la formulación y determinación de la política del Sistema correspondiente.</li><li>- Coordinar y controlar la aplicación de normas técnico – administrativas y dispositivos legales vigentes referidos al sistema.</li><li>- Revisar y aprobar estudios, proyectos y/o trabajo de investigación en el área de su competencia</li><li>- Asesorar y orientar sobre métodos, normas y otros dispositivos propios del sistema.</li><li>- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.</li></ul> <p>5. REQUISITOS MÍNIMOS:</p> <p>Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Título profesional de cuarto nivel en Dirección de Comunicación o áreas afines</li><li>- Experiencia de mínimo 3 años en la conducción de programas administrativos relacionados al área.</li><li>- Capacitación especializada en el área.</li></ul> <p>Capacidades mínimas y deseables:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidad de análisis, coordinación y organización</li></ul>					
<b>Aprobado:</b>		<b>Última modificación:</b>		<b>Vigencia:</b>	
<b>Nombre y firma responsable:</b>					

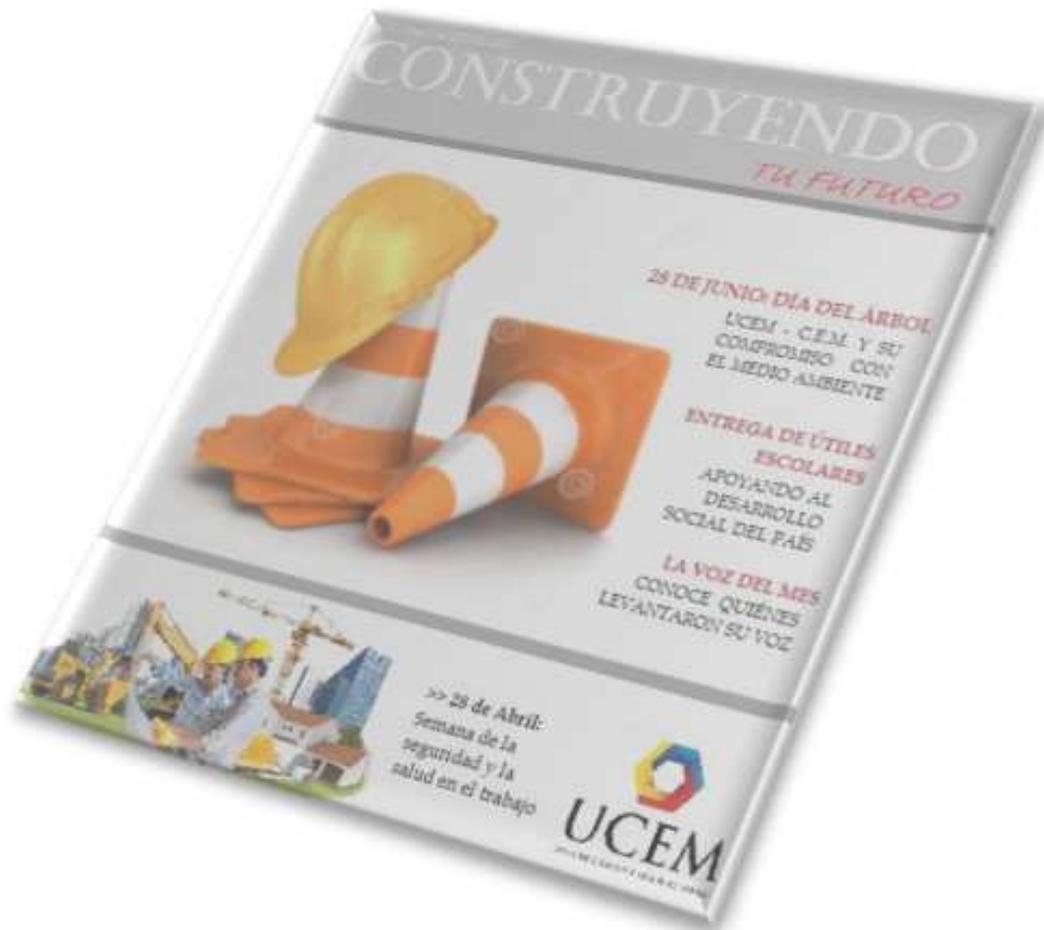
- **Diseñador gráfico**

<b>Ficha No. 2</b>	Descripción del cargo o puesto de trabajo		
<b>Unidad de creación</b>	Comunicación, imagen y promoción		
<b>Cargo:</b>	1 Diseñador Gráfico	<b>Cód.2014 – UCEM - 522</b>	
<p>1. FUNCIÓN BÁSICA: Creación y diseño de material informativo para órganos de difusión.</p> <p>2. RELACIONES DEL CARGO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Depende directamente y reporta el cumplimiento de su función con la Dirección de Comunicación</li> </ul> <p>3. ATRIBUTOS DEL CARGO: monitoreo y seguimiento.</p> <p>4. FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagramación de documentos para difusión</li> <li>- Diseño de materiales de apoyo para difusión</li> <li>- Edición de artes y material POP</li> <li>- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.</li> </ul> <p>5. REQUISITOS MÍNIMOS:</p> <p>Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Título profesional de Diseño gráfico o áreas afines, experiencia mínima de 1 año en cargos similares.</li> <li>- Capacitación especializada en el área.</li> </ul> <p>Capacidades mínimas y deseables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creatividad y capacidad de análisis</li> </ul>			
<b>Aprobado:</b>		<b>Última modificación:</b>	<b>Vigencia:</b>
<b>Nombre y firma responsable:</b>			

• **Comunicador Social/ Periodista**

<b>Ficha No. 3</b>	Descripción del cargo o puesto de trabajo		
<b>Unidad de creación</b>	Comunicación, imagen y promoción		
<b>Cargo:</b>	1 Comunicador Social /Periodista	<b>Cód.2014 – UCEM - 523</b>	
<p>1. FUNCIÓN BÁSICA: elaboración de material informativo para órganos de difusión.</p> <p>2. RELACIONES DEL CARGO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Depende directamente y reporta el cumplimiento de su función con la Dirección de Comunicación</li> <li>- Coordina las actividades con Dirección de comunicación</li> </ul> <p>3. ATRIBUTOS DEL CARGO: Supervisión, monitoreo y seguimiento.</p> <p>4. FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagramación de documentos para difusión</li> <li>- Preparar y redactar artículos o crónicas periodísticas para las publicaciones oficiales y/o artículos, reportes y leyendas.</li> <li>- Asistir a actos oficiales y/o conferencias de prensa para cubrir la información</li> <li>- Preparar, interpretar y redactar síntesis de notas e informativos de prensa.</li> <li>- Elaborar y distribuir boletines informativos.</li> <li>- Buscar informaciones en círculos oficiales, privados y otros.</li> <li>- Seleccionar material fotográfico y películas para la ilustración de artículos periodísticos.</li> <li>- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato</li> </ul> <p>5. REQUISITOS MÍNIMOS:</p> <p>Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Título profesional de Comunicación Social</li> <li>- Capacitación especializada en el área</li> <li>- Experiencia en labores periodísticas</li> </ul> <p>Capacidades mínimas y deseables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de análisis, coordinación y organización</li> </ul>			
<b>Aprobado:</b>		<b>Última modificación:</b>	<b>Vigencia:</b>
<b>Nombre y firma responsable:</b>			

ANEXO 20. Revista institucional “Construyendo tu futuro”



## ANEXO 21. Cartelera informativa



## ANEXO 22. Buzón de sugerencias



## ANEXO 23. Invitación día del árbol

**Unión Cementera Nacional quiere  
compartir contigo este día especial.**  
En tres pasos tú puedes ayudarle a respirar a la Tierra:

1. Acércate a Unión Cementera Nacional
2. Retira tu árbol o semillas
3. Siébralo y cuidalo

Lugar: Planta industrial  
Unión Cementera Nacional  
Día: 05 de mayo  
Hora: 09h00 a 16h00

*¡Tú eres parte del cambio!*



## ANEXO 24. Programa de entrega de útiles escolares



ANEXO 25. Programa “Amauta – Runa”

amauta  
runa

A yellow hard hat icon is positioned to the right of the word 'amauta', partially overlapping the letter 'a'.

# ANEXO 26. Anuncio de prensa

INTERNACIONAL

## Obama invita al Kremlin a construir un nuevo orden

El mandatario busca reparar el daño al orgullo de Moscú

Por JUAN JOSÉ GARCÍA

América la Nueva Democracia. El presidente Obama se encuentra en Moscú para una visita de Estado que se prolonga hasta el día 18 de mayo. El primer ministro ruso Vladimir Putin le acompañará en su viaje. Obama se encuentra en Moscú para una visita de Estado que se prolonga hasta el día 18 de mayo. El primer ministro ruso Vladimir Putin le acompañará en su viaje. Obama se encuentra en Moscú para una visita de Estado que se prolonga hasta el día 18 de mayo. El primer ministro ruso Vladimir Putin le acompañará en su viaje.

Obama se encuentra en Moscú para una visita de Estado que se prolonga hasta el día 18 de mayo. El primer ministro ruso Vladimir Putin le acompañará en su viaje. Obama se encuentra en Moscú para una visita de Estado que se prolonga hasta el día 18 de mayo. El primer ministro ruso Vladimir Putin le acompañará en su viaje.

Obama se encuentra en Moscú para una visita de Estado que se prolonga hasta el día 18 de mayo. El primer ministro ruso Vladimir Putin le acompañará en su viaje. Obama se encuentra en Moscú para una visita de Estado que se prolonga hasta el día 18 de mayo. El primer ministro ruso Vladimir Putin le acompañará en su viaje.



Cumbre en Moscú

Obama quiere una Rusia fuerte, pacífica y próspera. El presidente Obama se encuentra en Moscú para una visita de Estado que se prolonga hasta el día 18 de mayo. El primer ministro ruso Vladimir Putin le acompañará en su viaje. Obama se encuentra en Moscú para una visita de Estado que se prolonga hasta el día 18 de mayo. El primer ministro ruso Vladimir Putin le acompañará en su viaje.

Obama quiere una Rusia fuerte, pacífica y próspera. El presidente Obama se encuentra en Moscú para una visita de Estado que se prolonga hasta el día 18 de mayo. El primer ministro ruso Vladimir Putin le acompañará en su viaje. Obama se encuentra en Moscú para una visita de Estado que se prolonga hasta el día 18 de mayo. El primer ministro ruso Vladimir Putin le acompañará en su viaje.

CON DEBATES, ARTÍCULOS DE FUNCIÓN TELEFÓNICA, ENLACES Y CONCEPTOS QUE SON CARRERAS DE FONTOUR.

LAS CLAVES DEL UNO DE INTERNET EN LA CAMPAÑA DE OBAMA

¡MÁS DE 100 MILLONES DE VOTOS!

¡MÁS DE 100 MILLONES DE VOTOS!

RENDICIÓN DE CUENTAS

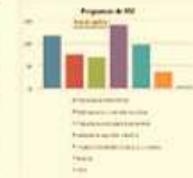


UNIÓN CEMENTERA NACIONAL - COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA 2013

Resumen Ejecutivo. UCEM es una sociedad anónima de economía mixta formada por el sector industrial y el sector energético. El sector industrial cuenta con 14 plantas y el sector energético con 10 plantas. UCEM es una sociedad anónima de economía mixta formada por el sector industrial y el sector energético. El sector industrial cuenta con 14 plantas y el sector energético con 10 plantas.

Resumen Ejecutivo. UCEM es una sociedad anónima de economía mixta formada por el sector industrial y el sector energético. El sector industrial cuenta con 14 plantas y el sector energético con 10 plantas. UCEM es una sociedad anónima de economía mixta formada por el sector industrial y el sector energético. El sector industrial cuenta con 14 plantas y el sector energético con 10 plantas.

Resumen Ejecutivo. UCEM es una sociedad anónima de economía mixta formada por el sector industrial y el sector energético. El sector industrial cuenta con 14 plantas y el sector energético con 10 plantas. UCEM es una sociedad anónima de economía mixta formada por el sector industrial y el sector energético. El sector industrial cuenta con 14 plantas y el sector energético con 10 plantas.



Con menos de una pulgada de grosor, sólo podemos ofrecerlo en EL PRECIO:

acer® VIERREDA™ A7500 AS0501 214632MM

599€

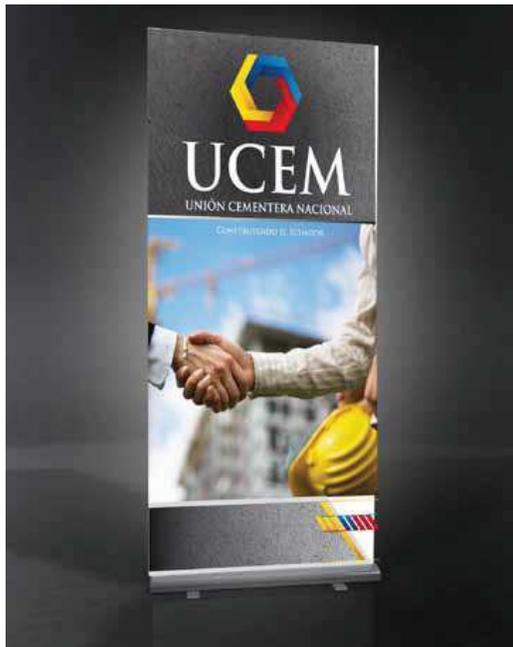
Las ofertas de UCEM

- Procesador Intel® Core™ 2 Solo SU3500 de muy bajo consumo.
- 4 Gb de RAM.
- 320 Gb de disco duro.
- Más de 3 horas de autonomía de batería.

## ANEXO 27. Stand Feria de la Productividad



*Rollups – banners*



**Anexo 28. Imágenes UCEM – C.E.M.**



**Personal UCEM – C.E.M. Planta 1 Cemento Chimborazo**



**Personal área ensacadora**



**Oficinas Cemento Chimborazo – Riobamba**



**Comercialización Cemento Chimborazo**



**Planta industrial Guapán - Azogues**



**Vehículo aspiradora planta industrial Guapán**



**Vista lateral derecha planta industrial Guapán (molienda y horno)**



***Focus group comunidad San José de Chanchahuán***