



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**La responsabilidad social y el diálogo con los grupos de  
interés, motor para el desarrollo integral de una empresa**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Doctor en Ciencias de la Administración**

Presenta:

**Luz María Sánchez Sánchez**

Comité Tutor

Tutor principal: **Dr. José Miguel Ramírez Ramos**  
Facultad de Contaduría y Administración

**Dr. Roberto Estrada Olguín**  
Facultad de Contaduría y Administración

**Dra. Rosario Castañón Ibarra**  
Facultad de Contaduría y Administración

**México, D.F. Noviembre de 2015.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.1 Justificación y alcance.....	7
1.2 Objetivo General.....	14
1.2.1. Objetivos Específicos .....	14
1.3 Hipótesis. ....	14
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y EL PANORAMA MEXICANO. ....	16
2.1. Origen y evolución de la responsabilidad social empresarial.....	16
2.2. Definiciones y conceptos de la Responsabilidad Social Empresarial. ....	24
2.3. Las teorías más importantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y sus enfoques. ....	28
2.4. La responsabilidad social empresarial y sus áreas de acción .....	31
2.4.1. Área de responsabilidad económica. ....	32
2.4.2. Área de responsabilidad social. ....	34
2.4.3. Área de responsabilidad medioambiental .....	35
2.5. La responsabilidad social empresarial y sus grupos de interés internos y externos .....	36
2.6. El panorama de la Responsabilidad Social en México .....	40
2.7. Iniciativas Promotoras de la Responsabilidad Social Empresarial en México. ....	41
2.7.1. Centro Mexicano Para la Filantropía (CEMEFI).....	42
2.7.2. Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas (IMEF) .....	43
2.7.3. Norma Mexicana de Responsabilidad Social.....	44
2.7.4. Pacto Global México .....	44
CAPITULO 3. MARCO CONTEXTUAL: INDUSTRIAS TECNOS S.A. DE C.V. ....	46
3.1 Descripción de Industrias TECNOS y su localización. ....	46
3.2 Industrias TECNOS: Misión, Visión y Valores. ....	47
3.3 Industrias TECNOS y su código de ética. ....	48
3.4 Industrias TECNOS: estructura organizacional.....	49
3.5 Los productos de Industrias TECNOS .....	53
3.6 Clientes y distribuidores de Industrias TECNOS. ....	54
3.7 Proceso Productivo. ....	55

3.8	Proceso de Comercialización en Industrias TECNOS .....	56
3.9	TECNOS: Industria Segura .....	57
3.10	Acciones de Responsabilidad Social desarrolladas en industrias TECNOS .....	58
CAPITULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		61
4.1	Definición del tipo de investigación.....	61
4.2	Diseño metodológico del estudio de caso .....	61
4.3	Matriz de Congruencia .....	63
4.4	Conceptualización y operacionalización de las variables .....	65
4.5	Selección de la unidad de análisis.....	67
4.5.1.	Selección de los informantes clave. ....	68
4.5.1.1.	Selección de informantes clave internos (empleados). ....	69
4.5.1.2.	Selección de informantes clave externos (clientes, proveedores y el sindicato). ....	71
4.6.	Selección del Modelo de RSE a utilizar para el diseño del diagnóstico en TECNOS. ....	75
4.6.1.	Estructura del diagnóstico según el Modelo de Indicadores ETHOS .....	78
4.7.	Elaboración y evaluación de los instrumentos de aplicación para las entrevistas y encuesta a los informantes clave seleccionados.....	79
4.8.	Técnicas de recopilación de la información. ....	81
4.8.1.	Análisis de documentos clave de la empresa. ....	81
4.8.2.	Entrevista a profundidad con informantes clave. ....	82
4.8.3.	Encuesta para obreros sindicalizados mediante cuestionario .....	84
4.9.	Guía de entrevistas, encuesta y definición de categorías. ....	86
4.9.1.	Procedimiento de análisis .....	90
4.10.	Validez de la investigación. ....	91
4.11.	Limitaciones de la investigación. ....	93
CAPÍTULO 5. RESULTADOS .....		94
5.1	Resultados globales de la encuesta aplicada a los empleados de confianza de Industrias TECNOS .....	95
5.1.1.	Resultados específicos por categoría de las entrevistas aplicadas a los empleados de confianza de industrias TECNOS.....	97
5.1.1.1	Valores Transparencia y Gobierno Corporativo.....	97
5.1.1.2	Público Interno (Empleados). ....	100
5.1.1.3	Medioambiente.....	102
5.1.1.4	Proveedores.....	103
5.1.1.5	Clientes .....	105
5.1.1.6	Comunidad .....	106
5.1.1.7	Gobierno y Sociedad .....	108
5.2	Resultados globales de la encuesta aplicada a los empleados sindicalizados de Industrias TECNOS. ....	110

5.2.1	Resultados específicos por categoría de la encuesta aplicada a los obreros de Industrias TECNOS. ....	112
5.2.1.1	Resultados de la categoría: Valores, transparencia y gobierno corporativo .....	112
5.2.1.2	Resultados de la categoría: Público Interno (Sindicalizados). ....	114
5.2.1.3	Resultados de la categoría: Medioambiente .....	116
5.2.1.4	Resultados de la categoría: Comunidad. ....	117
5.2.1.5	Resultados de la categoría: Gobierno y Sociedad .....	117
5.3	Resultados de las entrevista realizadas a los proveedores de Industrias TECNOS S.A. de C.V. ....	119
5.3.1	Primer paso para la evaluación: agrupamiento de respuestas de los proveedores. ....	120
5.3.2	Segundo paso para la evaluación: elaboración de gráficas por aspectos que engloban a cada categoría evaluada por los proveedores. ....	120
5.3.2.1	Gráficas de la categoría: selección y evaluación de proveedores. ....	121
5.3.2.2	Gráficas de la categoría: desarrollo de proveedores. ....	122
5.3.2.3	Gráficas de la categoría: Comunicación y ética. ....	123
5.4	Resultados de las entrevistas realizadas a los clientes de Industrias TECNOS S.A. de C.V. ....	126
5.4.1	Primer paso para la evaluación: agrupamiento de respuestas de los clientes. ....	127
5.4.2	Segundo paso para la evaluación: elaboración de gráficas por aspectos que engloban a cada categoría evaluada por los clientes. ....	127
5.4.2.1	Gráficas de la categoría: satisfacción del cliente con respecto al producto. ....	127
5.4.2.2	Gráficas de la categoría: satisfacción del cliente con respecto al servicio. ....	129
5.4.2.3	Gráficas de la categoría: Comunicación y ética. ....	131
5.5	Resultados Generales de la Entrevista realizada al Representante Sindical de TECNOS. ....	134
5.6	Determinación de la independencia entre las variables: acciones y estrategias de RSE y las percepciones de los grupo de interés de Industrias TECNOS: empleados, clientes y proveedores, según la prueba estadística Chi Cuadrada de Pearson. ....	137
5.6.1.	Determinación de la independencia entre las variables: estrategias y acciones de RSE y percepción de los empleados de confianza. ....	137
5.6.2.	Determinación de la independencia entre las variables: estrategias y acciones de RSE y la percepción de los empleados sindicalizados. ....	140
5.6.3.	Determinación de la independencia entre las variables: estrategias y acciones de RSE y la percepción de los proveedores. ....	141
5.6.4.	Determinación de la independencia entre las variables: estrategias y acciones de RSE y la percepción de los clientes. ....	143
CAPITULO 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....		146

6.1	Convergencias y divergencias encontradas en los grupos de interés, sobre el desempeño de la responsabilidad social de Industrias TECNOS S.A. de C.V. ....	147
6.1.1.	Valores transparencia y gobierno corporativo. (ámbito consultado a empleados de confianza y sindicalizados).....	147
6.1.2.	Público Interno o Empleados (ámbito consultado a empleados de confianza y sindicalizados).....	149
6.1.3.	Medioambiente (ámbito consultado a empleados de confianza y sindicalizados).....	150
6.1.4.	Proveedores (ámbito consultado a empleados de confianza con puestos acordes a la actividad y a los proveedores de Industrias TECNOS). ....	151
6.1.5.	Clientes (ámbito consultado a empleados de confianza y a los clientes de Industrias TECNOS).....	153
6.1.6.	Comunidad (ámbito consultado a empleados de confianza y a sindicalizados).....	155
6.2	Comparación de los resultados con la base teórica del Modelo de Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial (edición 2010), utilizado para conocer el grado de madurez de responsabilidad social que tiene implementado Industrias TECNOS S.A. de C.V. ....	156
6.2.1	Valores transparencia y gobierno corporativo. ....	158
6.2.2	Publico Interno o Empleados.....	158
6.2.3	Medioambiente.....	160
6.2.4	Proveedores.....	160
6.2.5	Clientes.....	160
6.2.6	Comunidad.....	161
6.2.7	Gobierno y Sociedad.....	161
6.3	Discusión del resultado de la evaluación de las hipótesis.....	161
CAPÍTULO 7. APORTACIONES Y CONCLUSIONES.....		171
7.1	Principales aportaciones a Industrias TECNOS como resultado del desarrollo del proyecto de investigación.....	171
7.1.1.	Modelo de RSE de Industrias TECNOS.....	171
7.1.2.	Identificación de los grupos de interés o stakeholders de Industrias TECNOS.....	174
7.1.3.	Identificación de las fortalezas y áreas de oportunidad del Modelo de responsabilidad social empresarial en Industrias TECNOS.....	176
7.1.4.	Plan general de acción para desarrollar una cultura de RSE en Industrias TECNOS S.A. DE C.V.....	180
7.2.	Conclusiones.....	182
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y PÁGINAS WEB CONSULTADAS.....		186
ANEXOS 196		
ANEXO 1. Presentación del proyecto de investigación al Director General de TECNOS.....		197
ANEXO 2 Presentación del proyecto para informantes clave.....		205

ANEXO 3 Circular para clientes y proveedores y Cuestionario para entrevista a clientes., proveedores y representante sindical.....	208
ANEXO 4 Cuestionario para la encuesta al personal sindicalizado de Industrias TECNOS .....	214
ANEXO 5 Matriz de referencia: Relación entre los puestos a entrevistar y los temas de RSE que se cuestionarán durante la entrevista .....	221
ANEXO 6 Guía para la entrevista a los empleados de confianza con enfoque de RSE. ....	223
ANEXO 7. Información de las entrevistas realizadas a los informantes clave, segmentadas por grupo de interés (empleados de confianza, proveedores y clientes).....	230

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Página</b>
Figura 3.1 Instalaciones de industrias TECNOS S.A. de C.V.	46
Figura 3.2 Organigrama de Industrias TECNOS S.A. de C.V.	50
Figura 3.3 Clasificación de Municiones que Industrias TECNOS produce	54
Figura 3.4 Distribuidores de TECNOS en la República Mexicana	56
Figura 4.1 Matriz de congruencia, la responsabilidad social y el diálogo con los grupos de interés, motor para el desarrollo integral de una empresa	64
Figura 4.2 Relación conceptual de variables	66
Figura 6.1 Etapas de madurez de la gestión de la responsabilidad social según el modelo de indicadores ETHOS	158
Figura 7.1 Modelo de RSE utilizado durante el diagnóstico en Industrias Tecnos S.A. de C.V.	171
Figura 7.2 Identificación de los Grupos de Interés o Stakeholders de Industrias TECNOS S.A. de C.V.	175



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Página</b>
Tabla 1.1 Estudios de Responsabilidad Social en Empresas Mexicanas	9
Tabla 2.1 Las teorías de la RSE, planteamientos, corrientes y exponentes principales	30
Tabla 3.1 Clasificación de la plantilla de personal por Gerencia	52
Tabla 4.1 "Ficha Técnica del estudio de caso en Industrias TECNOS S.A. de C.V	63
Tabla 4.2 Operacionalización de las variables del estudio	67
Tabla 4.3 Informantes clave internos	70
Tabla 4.4 Lista de clientes nacionales de Industrias TECNOS S.A. de C.V.	74
Tabla 4.5 Lista de proveedores de Industrias TECNOS S.A. de C.V.	75
Tabla 4.6 Guía de cumplimiento de requisitos de la responsabilidad social para el grupo de interés: empleados	87
Tabla 4.7 Guía de cumplimiento de requisitos de la responsabilidad social para el grupo de interés: sindicato	89
Tabla 4.8 Guía de cumplimiento de requisitos de la responsabilidad social para el grupo de interés: clientes	89
Tabla 4.9 Guía de cumplimiento de requisitos de la responsabilidad social para el grupo de interés: proveedores	90
Tabla 5.1 Estadística descriptiva. Empleados de confianza y la categoría de RSE: valores, transparencia y buen gobierno	98
Tabla 5.2 Estadística descriptiva. Empleados de confianza y la categoría de RSE: Público Interno (Empleados).	100
Tabla 5.3 Estadística descriptiva. Empleados de confianza y la categoría de RSE: Medioambiente	102
Tabla 5.4 Estadística descriptiva. Empleados de confianza y la categoría de RSE: Proveedores	104
Tabla 5.5 Estadística descriptiva. Empleados de confianza y la categoría de RSE: Clientes	105
Tabla 5.6 Estadística descriptiva. Empleados de confianza y la categoría de RSE Comunidad	107
Tabla 5.7 Estadística descriptiva. Empleados de confianza y la categoría de RSE Gobierno y Sociedad	108
Tabla 5.8 Resultados de la relación y gestión sindicato-representantes	134
Tabla 5.9 Resultados de la relación y gestión sindicato-empresa	135
Tabla 5.10 Resultados de la prueba Chi cuadrado de Pearson por categoría de RSE según las percepciones del grupo de interés empleados de confianza	138
Tabla 5.11 Resultados Globales de la prueba Chi cuadrado de Pearson entre las variables: Acciones de RSE y percepciones del grupo de interés empleados de confianza	139
Tabla 5.12 Resultados de la prueba Chi cuadrado de Pearson por categoría de RSE según las percepciones del grupo de interés empleados sindicalizados	140
Tabla 5.13 Resultados globales de la prueba Chi cuadrado entre las variables: acciones de RSE y percepciones del grupo de interés empleados sindicalizados	141
Tabla 5.14 Resultados de la prueba Chi cuadrado de Pearson por categoría de RSE según las percepciones del grupo de interés proveedores	142
Tabla 5.15 Resultados Globales de la prueba Chi cuadrado de Pearson entre las variables: acciones de RSE y percepciones del grupo de interés proveedores	143
Tabla 5.16 Resultados de la prueba Chi cuadrado de Pearson por categoría de RSE	144

según las percepciones del grupo de interés clientes	
Tabla 5.17 Resultados Globales de la prueba Chi cuadrado de Pearson entre las variables: acciones de RSE y percepciones del grupo de interés clientes	144
Tabla 6.1 Evaluación de hipótesis	169
Tabla 7.1 Evaluación de las subcategorías del Modelo de RSE evaluado en TECNOS, indicando en cuales, se tiene alguna estrategia o acción ya implementada por la empresa.	173
Tabla. 7.2 Fortalezas y áreas de mejora según el modelo de RSE en Industrias TECNOS S.A. de C.V.	176

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	<b>Página</b>
Gráfica 3.1 Clasificación de personal	52
Gráfica 5.0 Resultados globales de la Responsabilidad Social en Industrias TECNOS según la percepción de los empleados de confianza	96
Gráfica 5.1 Resultados de los elementos de la Categoría: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo según los empleados de confianza.	98
Gráfica 5.1a Resultados globales de la Categoría: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo.	99
Gráfica 5.2 Resultados de la Categoría: Público Interno (Empleados), según los empleados de confianza	101
Gráfica 5.2a Porcentaje de resultados globales de la Categoría: Público Interno (Empleados)	101
Gráfica 5.3 Resultados de la Categoría: Medioambiente, según los empleados de confianza	102
Gráfica 5.3a Porcentaje de resultados globales de la Categoría: Medioambiente	103
Gráfica 5.4 Resultados de la categoría Proveedores, según los empleados de confianza	104
Gráfica 5.4a Porcentaje de resultados globales de la Categoría: Proveedores	104
Gráfica 5.5 Resultados de la categoría de Clientes, según los empleados de confianza	106
Gráfica 5.5a Porcentaje de resultados globales de la Categoría: Clientes	106
Gráfica 5.6 Resultados de la categoría Comunidad, según los empleados de confianza	107
Gráfica 5.7 Resultados de la Categoría gobierno y sociedad, según los empleados de confianza	109
Gráfica 5.7a Porcentaje de resultados globales de la Categoría: Gobierno y Sociedad	109
Gráfica 5.8 Resultado global de la encuesta aplicada a los obreros para medir la Responsabilidad Social de TECNOS	110
Gráfica 5.9 Resultados globales de la categoría: valores, transparencia y gobierno corporativo (sindicalizados)	113
Gráfica 5.10 Resultados globales de la categoría: público interno (sindicalizados)	114
Gráfica 5.11 Resultados globales de la categoría: Medioambiente (Sindicalizados)	115
Gráfica 5.12 Resultados globales de la categoría: Comunidad (Sindicalizados)	117
Gráfica 5.13 Resultados globales de la categoría: Gobierno y Sociedad. (Sindicalizados)	118
Gráfica 5.14 Resultados de las políticas para la selección y evaluación de proveedores	121
Gráfica 5.15 Resultados del desarrollo de proveedores	123
Gráfica 5.16 Resultados de las políticas de comunicación y la ética con los proveedores	124
Gráfica 5.17 Resultados de la satisfacción del cliente con respecto al producto	128
Gráfica 5.18 Resultados de la satisfacción del cliente con respecto al servicio	130
Gráfica 5.19 Resultados de la satisfacción del cliente con respecto a la comunicación y ética	132

## **RESUMEN**

El desarrollo de la responsabilidad social en las empresas y el análisis de su entorno, a partir del diálogo con sus grupos de interés, genera mejoras en sus procesos sustantivos y en su desempeño social. La investigación pretende responder el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál es la percepción que tienen los grupos de interés de Industrias TECNOS S.A. de C.V. (empleados, sindicato, clientes y proveedores) en torno al desempeño socialmente responsable de la empresa? y el objetivo es: Caracterizar las dimensiones que determinan el nivel de responsabilidad social de Industrias TECNOS S.A. de C.V. e identificar si las acciones de RSE implementadas por la empresa, están diseñadas en función de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. La metodología utilizada fue un estudio de caso único, exploratorio, transversal y no experimental. La muestra: 93 empleados; 20 clientes; 12 proveedores y el representante sindical. Métodos de recogida de datos: revisión documental, entrevistas, aplicación de encuestas, observación directa y uso de artefactos tecnológicos.

Entre los resultados más importantes se identificó que Industrias TECNOS S.A de C.V. no vincula la misión y visión de la empresa con sus grupos de interés y su desempeño socialmente responsable es bajo según el Modelo de Indicadores ETHOS. La investigación concluye que los grupos de interés que tienen una estrecha relación con la empresa y que su desarrollo económico está supeditado a ella, como es el caso de empleados, proveedores y el representante sindical, proporcionaron información alterada y en algunos casos manipulada, lo que indica que es necesario invertir en educación y formación de la RSE para los grupos de interés; es preciso que conozcan los beneficios que les puede traer la implementación de la RSE. El diálogo entre Industrias TECNOS y sus clientes, proveedores, empleados y sindicato generó información confiable y precisa para la mejora oportuna de dos de sus procesos sustantivos: logística y atención al cliente.

## **ABSTRACT**

The development of social responsibility in companies and the analysis of their environment, through dialogue with its stakeholders, generate substantial improvements in their processes and in their social performance. The research seeks to answer the following question: What is the perception of stakeholders TECNOS Industries SA de C.V. (Employees, union, customers and suppliers) around its socially responsible performance?. And the objective is to characterize the dimensions that determine the level of social responsibility TECNOS Industries SA de C.V. and identify if CSR actions implemented by the company are designed according to the needs and expectations of its stakeholders. The methodology used was a single case study, exploratory, transversal and not experimental. Sample: 93 employees; 20 clients; 12 suppliers and union representative. Data collection methods: document review, interviews, conducting surveys, direct observation and use of technological devices.

Between the most important results it was identified that TECNOS Industries S.A. de C.V. Do not link its mission and vision with stakeholders and its socially responsible performance is low according to the ETHOS Indicators Model. The research concludes that the interest groups that have a close relationship with the company and its economic development is subject to it, such as employees, suppliers and the union representative, provided in some cases altered and manipulated information, which It indicates the need to invest in education and training for CSR stakeholders. They need to know the benefits it can bring to them implementing CSR. The dialogue between TECNOS Industries and its customers, suppliers, employees and union, generated reliable and accurate information for the timely improvement of two of its essential processes: logistics and customer service.

## **INTRODUCCIÓN**

El proceso de la globalización experimentado por la sociedad y el mundo empresarial en los últimos años ha generado muchos efectos, uno de los más importantes es sin duda, la expansión de los mercados comerciales, provocando con este fenómeno una expansión en la generación de visiones, filosofías, políticas, planes, programas, ideas y valores que rápidamente se difunden en todo el mundo, facilitando que los ciudadanos y consumidores dejemos la pasividad y tengamos interés por conocer el comportamiento empresarial nacional e internacional.

Por lo que nos hemos enterado, tanto de las buenas prácticas de las empresas, como de los grandes errores cometidos por algunas de ellas, que debido a acciones irresponsables por parte de sus directivos, han causado graves daños ecológicos, sociales y económicos. Como una consecuencia de lo anterior los Empresarios, el Estado, los Académicos y la Sociedad Civil han reflexionado acerca de estos acontecimientos y han analizado y estudiado los impactos y resultados que han obtenido las empresas y entidades que gestionan la responsabilidad social y las consecuencias que han tenido que afrontar ante la sociedad aquellas empresas que no lo han hecho.

Este ambiente ha propiciado en Europa, EEUU y más recientemente en México, que las empresas realicen acciones que vayan más allá de los resultados económicos y que se preocupen por los efectos de su actuación en el entorno en el que operan. La implementación de la responsabilidad social en las empresas por un lado, se está extendiendo prósperamente como consecuencia de las presiones de la sociedad como observadora de la conducta empresarial y por el otro, se estimula para que desde la concepción de la estrategia, no se consideren solamente acciones operativas, sino que sea valorada por los empresarios como una herramienta fundamental generadora de la sostenibilidad.

Según la literatura académica y los fundamentos teóricos de la responsabilidad social empresarial, sabemos que lo que anteriormente se conocía como responsabilidad social empresarial (de aquí en adelante me referiré a este

concepto como RSE) se equiparaba con las actividades de caridad, filantropía y de asistencia social que realizaban las empresas, sin embargo, hoy el enfoque de la RSE es que las empresas desarrollen en todos sus procesos de la cadena de valor, operaciones y estrategias del negocio, relaciones de compromiso y responsabilidad con sus grupos de interés, hoy lo que se exige es la inclusión de la responsabilidad social en la empresa desde la planeación estratégica a la implementación y verificación, cumpliendo con las leyes y normas que ponga el estado, el mercado y cimentar la base para la generación de un desarrollo integral responsable y sostenido. La teoría de los stakeholders<sup>1</sup> (grupos de interés) (Instituto ETHOS, 2010) se centra en un modelo de dirección estratégica que sirve para analizar la importancia de dichos grupos, en la obtención de los objetivos planteados y el riesgo de no alcanzarlos por la influencia de ellos.

La problemática de la investigación se centra en fundamentar que el desarrollo de la responsabilidad social de las empresas y el análisis de su entorno, a partir del diálogo con sus grupos de interés, genera mejoras en sus procesos sustantivos y en su desempeño social. De aquí la importancia de estudiar y analizar la relación entre los grupos de interés (específicamente empleados, sindicato, clientes y proveedores) de una empresa mexicana grande con actividades de importación y exportación y su desempeño socialmente responsable. Ésta investigación se encamina a explorar y averiguar si la conducción socialmente responsable de Industrias TECNOS S.A. de C.V., genera decisiones de negocios con sus grupos de interés (empleados, sindicato, clientes y proveedores) mejor informadas, que podrían contribuir al desarrollo integral y sostenible de la empresa. Por lo que es trascendente evaluar las estrategias y acciones de responsabilidad social que Industrias TECNOS S.A. de C.V. ha desarrollado, con el propósito de conocer cuáles de las acciones y estrategias, conllevan impactos sociales, económicos o ambientales para la empresa o para sus grupos de interés, que sean provechosos y útiles o que por el contrario puedan representar un riesgo y que deban ser

---

<sup>1</sup> Término en inglés ampliamente utilizado para designar cada parte interesada, o sea, cualquier individuo o grupo que pueda afectar a la empresa por medio de sus opiniones o acciones, o bien afectarse por ella: accionistas, empleados, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno, accionistas, etc.

analizados para reorientarlos y mejorarlos. El estudio desarrollado favorece la investigación para el establecimiento de medidas que eliminen el uso de recursos para estrategias y acciones de RSE que no se enfocan al desarrollo integral y sostenible de la empresa. Ésta información es útil para Industrias TECNOS S.A. de C.V. y para las partes interesadas que conforman esta investigación: empleados, clientes, proveedores y el sindicato.

A continuación se describe brevemente como se estructuró este proyecto de investigación:

En el primer capítulo, se revisa la problemática del proyecto de investigación, se establecen los objetivos, preguntas e hipótesis de la investigación, mismos que se desarrollarán durante todo el proyecto de tesis y también se describe la justificación y alcance de la investigación.

En el segundo capítulo se define el marco teórico que expone la evolución de la responsabilidad social empresarial y presenta algunos enfoques de referencia para una mejor comprensión. Su construcción engloba los orígenes, conceptos, definiciones, teorías e iniciativas nacionales e internacionales sobre la responsabilidad social empresarial (que de ahora en adelante hare referencia a ella por sus siglas RSE) y que son el objeto de estudio de este trabajo de investigación.

En el tercer capítulo se describe el marco contextual del proyecto de investigación y que se refiere a la empresa en donde se desarrolló el caso de estudio, su localización, misión, visión, valores, código de ética, estructura organizacional, productos, clientes, distribuidores y proveedores; además de las estrategias y acciones de responsabilidad social que han desarrollado en la empresa.

En el cuarto capítulo se presenta mediante una explicación detallada la metodología en la que se basa este estudio para obtener resultados, evaluar las hipótesis y llegar a generar conclusiones; describe la definición del tipo de



investigación, el diseño metodológico, la matriz de congruencia, la selección de la muestra y de los informantes clave, el diseño de distintos instrumentos para evaluar la responsabilidad social empresarial a cada grupo de interés de Industrias TECNOS S.A. de C.V. el diseño de muestreo y finalmente se describe la validez y limitaciones de la investigación.

En el quinto capítulo se presentan los resultados globales y específicos de la evaluación de la responsabilidad social empresarial aplicada a los empleados, clientes, sindicato y proveedores de Industrias TECNOS S.A. de C.V. según los instrumentos diseñados para ello y se explica la metodología de dicha evaluación para cada muestra. Adicionalmente se determina el resultado de la evaluación de las hipótesis que se plantearon al inicio de este proyecto de investigación.

En el capítulo seis se despliega la discusión de los resultados, este apartado es muy importante porque se comprueban convergencias y divergencias encontradas en la información proporcionada por los grupos de interés sobre el desempeño socialmente responsable de Industrias TECNOS, siendo esta información el dato de entrada para la triangulación para la confiabilidad y validez de la investigación.

Finalmente en el capítulo siete se presentan las aportaciones que el desarrollo del proyecto le generó a la empresa como por ejemplo: el modelo conceptual de RSE de TECNOS, la identificación de fortalezas y áreas de oportunidad relacionadas con las estrategias y acciones de responsabilidad social que se realizan en TECNOS y como un elemento muy relevante, información vigente y real del estado que guardan algunos de sus procesos sustantivos de negocio como: el de satisfacción del cliente, el de selección y desarrollo de proveedores, el de gestión de pedidos y el de logística; finalmente con la información obtenida del proyecto y como una de las principales aportaciones del proyecto a la empresa, se está en posibilidad de proponer un plan general de acción para desarrollar una cultura de RSE en Industrias TECNOS. En este capítulo, también se exponen las conclusiones a las que se llegó en este trabajo doctoral de investigación.

## **CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En este capítulo se procederá a establecer el propósito fundamental de esta investigación, sus principales cuestionamientos, así como los objetivos e hipótesis que se buscará probar durante el desarrollo de este trabajo. La responsabilidad social de las empresas ha venido evolucionando de un enfoque clásico, donde la comprensión del mundo de los negocios es la clave para el éxito en el mercado, a un enfoque social donde el éxito se basa en las relaciones que una empresa tiene con sus grupos de interés o stakeholders (Quazi, A., O'Brien, D., 2000). El primer enfoque se centra en las acciones dirigidas a satisfacer las necesidades de los accionistas y en el mejor de los casos de los clientes, y por consiguiente obtener el mayor beneficio de la empresa. El enfoque social concluye que el propósito de la empresa es perdurar en el tiempo, colaborando en la mejora del progreso del entorno natural y social en el que opera, utilizando como medio el diálogo y compromiso con los grupos de interés.

El interés para estudiar la responsabilidad social en las empresas y la relación con sus grupos de interés, surge del análisis empírico deficiente que el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) está teniendo en las empresas mexicanas, estos análisis han permitido identificar que el enfoque de la RSE no ha sido comprendido, ni asimilado por los empresarios mexicanos, quienes aún consideran que realizar acciones de filantropía, donaciones a la comunidad y reciclar o reutilizar materiales es ser socialmente responsables. Hoy por hoy, los empresarios mexicanos aumentan costos de producción y riesgos de operación, porque están acostumbrados a generar acciones unilaterales, sin un análisis profundo de su entorno. Recientemente la Agencia Franco-Mexicana, a través de una de sus asociaciones civiles llamada Responsable<sup>2</sup>, elaboró en 2013 un informe titulado Panorama de la responsabilidad social empresarial 1er. Informe 2013. (Responsable, 2013) en el que participaron 800 empresas mexicanas. Este reporte aporta una visión y valoración clara, de cuál es el nivel de madurez y desarrollo que tienen las empresas mexicanas actuales, con respecto a la

---

<sup>2</sup><http://www.responsable.net/> accesado en agosto de 2014.

implementación de la responsabilidad social empresarial. A continuación se presenta algunas opiniones de empresarios y directores, así como de coordinadores de cámaras empresariales de México:

- En la opinión de Salomón Chertorivski, Secretario de desarrollo económico del Gobierno del Distrito Federal. *“En México tenemos una tarea pendiente en el crecimiento y en el fortalecimiento de que las empresas se entiendan y se asuman no sólo como generadores de renta, sino como entidades responsables de su entorno y de lo demás en lo que están conectadas. En ese sentido México se encuentra todavía en una fase muy primaria en su empresariado en materia de responsabilidad social, es mucho todavía lo que está por hacer y escaso lo que existe”*.
- Para Ricardo Navarro Benitez Presidente de la Cámara Nacional de Comercio. *“Uno de los principales problemas que percibimos en México es que se confunde la RS con la filantropía, muchas empresas creen que al hacer donativos, ya están implementando RS. Ese es un paradigma que hay que cambiar”*.
- Según Rodolfo Sagahon Coordinador del Pacto Mundial en México afirma que *“hay un desconocimiento general del tema de la RSE y de sus ventajas, así como una falta de voluntad empresarial e incentivos regulatorios escasos para su implementación”*.
- La apreciación de Gerardo Gutiérrez Candiani Presidente del Consejo Coordinador Empresarial es que: *“Un gran número de empresarios desconoce el tema, porque son autodidactas en cuestión de los negocios; los sacan adelante con el único objetivo de generar utilidad para elevar las condiciones de vida de su familia. Por lo tanto, en cuanto al entorno, no saben que al mejorarlo, las empresas se vuelven más competitivas y el país también”*.
- Carlos Ludlow Presidente de AliaRSE. Considera que *“los inversionistas quieren obtener mayor rendimiento de la empresa sin importar la forma para hacerlo y eso representa un obstáculo para implementar la RSE, impide*

*generar un equilibrio entre las utilidades de la compañía y la respuesta adecuada a los grupos de interés. Atender sus demandas, podría significar un costo en un principio, pero a la larga es garantía de sostenibilidad”.*

- Para concluir, Santiago Macías Herrera Coordinador General COMPITE. Considera que: *“En la medida en que la sociedad busca más el buen comportamiento de las organizaciones, el no tenerlo, significa un factor en contra”.*

Como se advierte, en función de las opiniones del empresariado mexicano, en la actualidad, las empresas (con excepción de algunas multinacionales), están más preocupadas por mantenerse en el mercado, que por definir dentro de su planeación estratégica, acciones de responsabilidad social que respondan a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés y que tengan un impacto positivo en su modelo de negocio. La problemática de la investigación se centra en fundamentar que el desarrollo de la responsabilidad social de las empresas y el análisis de su entorno, a partir del diálogo con sus grupos de interés, genera mejoras en sus procesos sustantivos y en su desempeño social. De aquí la importancia de estudiar y analizar la relación entre los grupos de interés (específicamente empleados, sindicato, clientes y proveedores) de una empresa mexicana grande con actividades de importación y exportación y su desempeño socialmente responsable.

### **1.1 Justificación y alcance.**

El concepto de la RSE está transformándose y evolucionando de manera creciente, en una variable de reconocimiento global, que se concibe mediante el compromiso responsable de la empresa moderna con la sociedad. Las empresas que integren la RSE en su estrategia operativa tienen posibilidades de conseguir beneficios que contribuyan al desarrollo integral y sostenible de la empresa. (Responsable, 2013).

El desarrollo de la responsabilidad social es un área de profunda preocupación para la sociedad. Esto lo evidencia el gran número de artículos publicados tanto

en revistas arbitradas como en publicaciones populares, además de informes, análisis, estudios, libros de texto con temas a fines, en donde se enfatizan los conceptos, teorías, modelos de evaluación de RSE que existen el mundo y en donde abundan las recomendaciones sobre las normas de conducta ideales de las empresas. En la Tabla 1.1 “Estudios de Responsabilidad Social en Empresas Mexicanas”, se presentan cuatro referencias de estudios de responsabilidad social que se han implementado en empresas mexicanas de diversos sectores, donde el punto en común es la muestra que los investigadores utilizaron para la realización de su estudio, en todos los casos solamente se utilizó una visión; la del dueño, empresario, gerente, CEO o Encargado de la Responsabilidad Social.

Los resultados de la gran mayoría de los estudios y análisis que se han hecho en empresas mexicanas, están relacionados con los auto-conocimientos, experiencias y percepciones de únicamente uno de los actores de las empresas; e como ya lo mencioné generalmente son: los Directores, Dueños, Gerentes o Encargados de Responsabilidad Social a los que entrevistan o los que contestan los cuestionarios y encuestas que hacen los investigadores que realizan el estudio. En México escasean los estudios de Responsabilidad Social que vayan más allá de la autoevaluación, en dónde se involucre a los grupos de interés, y se conozcan sus percepciones, necesidades y expectativas y donde al final del estudio la información puedan ser triangulada, y tomada en cuenta como un insumo de suma importancia por las empresas, para la planeación de sus acciones y estrategias de RSE la mejora de la misma y de su entorno.

Tabla 1.1 Estudios de Responsabilidad Social en Empresas Mexicanas.

Nombre del Estudio	Autor(es) del Estudio	Objetivo del estudio	Muestra	Conclusiones	Referencia
Responsabilidad Social en COPARMEX, de Aguascalientes.	<b>Alberto Pontón Castro</b> Maestro en Administración. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Departamento de Recursos Humanos. Aguascalientes, México. <a href="mailto:aponton@correo.uaa.mx">aponton@correo.uaa.mx</a> <b>Silvia Mata Zamores</b> Maestra en Administración. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Departamento de Administración. Aguascalientes, México. <a href="mailto:smata@correo.uaa.mx">smata@correo.uaa.mx</a> <b>Alfredo Villalobos García</b> Maestro en Mercadotecnia. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Departamento de Recursos Humanos. Aguascalientes, México. <a href="mailto:avillalo@correo.uaa.mx">avillalo@correo.uaa.mx</a>	Que la COPARMEX obtenga un diagnóstico preliminar seguido de uno inicial de naturaleza científica, para cubrir la necesidad de implementar, actualizar o mejorar programas institucionales sobre la Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito de su competencia.	La propuesta metodológica para el proyecto consistió en realizar 100 encuestas a los empresarios de COPARMEX	Se ha podido concluir que la empresa es una célula económica - social que está formada por personas y para personas más allá de crear empleos y generar riqueza; multiplica actitudes, hábitos y realidades, su desempeño depende de la salud, la estabilidad y la prosperidad del entorno en el que opera, si se corresponsabiliza del desarrollo social y humano de quienes le integran y le rodean, impulsa la permanencia de su negocio en el largo plazo.	XV Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática de la ANFECA (Asociación Nacional de Facultades de Escuelas de Contaduría y Administración)
La responsabilidad social en empresas del valle de Toluca (México). un estudio exploratorio	<b>Patricia Mercado Salgado</b> Ph.Den Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM-. Maestría en Administración en la UNAM. Profesora e investigadora de la UNAM. México <a href="mailto:pat_mersal@yahoo.com">pat_mersal@yahoo.com</a> .	Es describir la responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México) mediante cuatro componentes: ética empresarial,	En una muestra no probabilística de 31 empresas.  El cuestionario fue contestado por directivos y/o dueños de 31 empresas Afiliadas al Consejo Empresarial del Valle de Toluca (CEVAT).	Los resultados reflejan que las empresas se encuentran en el nivel inicial de filantropía, detectándose la voluntad de la alta dirección y de los accionistas como factores que podrían favorecer la adopción de la responsabilidad social.	<a href="http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592307700050">http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592307700050</a> (Accesado el 24 de junio de 2010)

Nombre del Estudio	Autor(es) del Estudio	Objetivo del estudio	Muestra	Conclusiones	Referencia
	<p><a href="mailto:mx">mx</a>  <b>Patricia García Hernández</b>                      Ingeniera en Agronomía Fitotecnista. Maestría en Administración en la Universidad Autónoma de México - UNAM-. Jefe del Departamento de Desarrollo Empresarial de la UNAM. México  <a href="mailto:garciahernandezp@yahoo.com.mx">garciahernandezp@yahoo.com.mx</a></p>	<p>preservación del medio ambiente, calidad de vida en el trabajo y vinculación empresa-sociedad</p>		<p>Queda para futuras investigaciones incrementar la muestra e incluir el desempeño económico en este tipo de estudio</p>	
<p>La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán</p>	<p><b>Francisco Gerardo Barroso Tanoira</b>                      Profesor de la Universidad Anáhuac del Mayab.  <a href="mailto:fbarroso@unimayab.edu.mx">fbarroso@unimayab.edu.mx</a></p>	<p>Su objetivo fue verificar qué entienden por RSE sus directivos, si creen que es necesaria para el éxito de sus empresas y si éstas son socialmente responsables. Además se determinó cuáles son sus acciones de RSE en caso de llevarlas a cabo.</p>	<p>Se estudiaron cuarenta empresas de Mérida, Yucatán, México.</p> <p>El estudio se llevó al cabo con los responsables de 40 empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán, en el cual participaron 11 gerentes, 11 administradores generales, 5 empresarios, 3 directores de recursos humanos y 10 directores generales</p>	<p>Los resultados muestran que para la mayoría de los participantes, RSE es mejorar la calidad de vida del personal y la contribución a la sociedad. Sin embargo, sus acciones se orientan principalmente hacia el trato e imagen ante el cliente, con el objetivo de vender más. Son pocos los que se refirieron al cuidado y preservación del medioambiente o al tema de la filantropía. En ninguna de las empresas se cumple el concepto completo, por lo que no pueden llamarse socialmente responsables en el sentido amplio y estricto de su significado.</p>	<p><a href="http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0186-10422008000300005">http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0186-10422008000300005</a></p> <p>Accesado en Octubre de 2009</p>
<p>Panorama de la responsabilidad</p>	<p><b>Elaborado por la Agencia Franco-Mexicana</b></p>		<p>Participaron un total de 1645 personas. Los encuestados</p>	<p>No existen conclusiones</p>	<p><a href="http://www.resp">http://www.resp</a></p>

Nombre del Estudio	Autor(es) del Estudio	Objetivo del estudio	Muestra	Conclusiones	Referencia
social empresarial 1er Informe 2013	<b>Responsable.</b>		representan más de 500 micros, pequeñas y medianas empresas y 300 empresas grandes, además e organizaciones de la sociedad civil, instituciones educativas, instituciones gubernamentales y consultores. La información plasmada en este informe fue proporcionada por CEO'S y directores generales, encargados de RS de las empresas, colaboradores de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, consultores especialistas en el tema y consumidores.	generales en este estudio, hay conclusiones particulares para cada objetivo que resultan muy extensas y que tienen diferentes aristas, por lo que se recomienda revisar el reporte.	onsable.net/estudios/mexico/Panorama_Responsabilidad_Social_Mexico_2013_ResponSable.pdf.  Accesado en Agosto de 2014



Se propone realizar una investigación que identifique cuál es el desempeño en responsabilidad social que tiene Industrias TECNOS S.A. de C.V.; una empresa mexicana grande y exportadora del Estado de Morelos; líder en ventas y producción del sector balístico en México. Y cuál es la percepción que tienen sus grupos de interés (empleados, sindicato, clientes y proveedores) a cerca del mismo desempeño; el cual estará en función de las acciones que Industrias TECNOS S.A. de C.V. realiza y que se relaciona con ellos. El estudio planteado ayudará a establecer medidas que eliminen el uso de recursos para estrategias y acciones de RSE que no se enfoquen al desarrollo integral y sostenible de la empresa y de su entorno. El punto de partida del estudio es que Industrias TECNOS S.A. de C.V. afirma haber implantado estrategias y acciones de responsabilidad social, entre las más relevantes están las siguientes: cuentan con la certificación de industria segura otorgada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS) Federal y con un sistema de gestión ambiental y auditorías externas realizadas por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA).

Han desarrollado un sistema de control de calidad de producto, tienen un área de atención a clientes, realizan auditorías a sus proveedores, tienen alianzas con el Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca y con el CONALEP de Temixco Morelos, para apoyar a sus empleados en su desarrollo profesional a nivel técnico y superior. Realizan una gran cantidad de actividades para los empleados, sus hijos, esposas y familias, tienen una junta de accionistas que toma decisiones y las difunde al personal, realizan actividades con el Sindicato en beneficio de los trabajadores, cuentan con un código de ética y valores corporativos que han difundido desde hace 5 años y participan en la junta de vecinos de la comunidad de Ahuatepec población en donde está instalada la empresa. Sin embargo, se ha hecho poco análisis para determinar si las acciones o estrategias de RSE mencionadas han sido funcionales y para conocer el impacto real de la contribución de éstas con la satisfacción, necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Específicamente para esta investigación se limitará al caso de

los: empleados, proveedores, clientes y el sindicato. Bajo las consideraciones anteriores, esta investigación pretende responder a los siguientes cuestionamientos:

**¿Cuál es la percepción que tienen los grupos de interés de Industrias TECNOS S.A. de C.V. (empleados, sindicato, clientes y proveedores) en torno al desempeño socialmente responsable de la empresa?**

¿Cómo perciben los empleados el desempeño socialmente responsable de Industrias TECNOS S. A. de C.V?

¿Cómo percibe el sindicato el desempeño socialmente responsable de Industrias TECNOS S. A?

¿Cómo perciben los clientes el desempeño socialmente responsable de Industrias TECNOS S. A?

¿Cómo perciben los proveedores el desempeño socialmente responsable de Industrias TECNOS S. A?

De igual manera busca los siguientes propósitos:

Identificar si las acciones de RSE que ha desarrollado Industrias TECNOS S.A. de C.V. han sido unilaterales o basadas en una gestión de diálogo responsable con sus grupos de interés y explicar si las contribuciones de dichas acciones, colaboran en la mejora y el progreso del entorno natural y social en donde opera.

Otro de los propósitos es contribuir al campo de los conocimientos de la administración de las organizaciones, aportando una visión sistémica tanto estructural como contextual para el desarrollo y mejora de las empresas en México.

## **1.2 Objetivo General**

Caracterizar las dimensiones que determinan el nivel de responsabilidad social de Industrias TECNOS S.A. de C.V. e identificar si las acciones de RSE implementadas por la empresa, están diseñadas en función de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

### **1.2.1. Objetivos Específicos**

Determinar el nivel de madurez de responsabilidad social que tiene Industrias TECNOS S.A. de C.V. y relacionarlo con sus grupos de interés

Obtener la percepción de los empleados con respecto a las acciones de responsabilidad social de Industrias TECNOS.

Obtener la percepción del Sindicato con respecto al desempeño socialmente responsable de Industrias TECNOS.

Obtener la percepción de los clientes con respecto al desempeño socialmente responsable de Industrias TECNOS.

Obtener la percepción de los proveedores con respecto al desempeño socialmente responsable de Industrias TECNOS.

## **1.3 Hipótesis.**

Los grupos de interés de Industrias TECNOS, consideran que las acciones de responsabilidad social implementadas en la empresa, no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.

Los empleados de Industrias TECNOS, perciben que las acciones de responsabilidad social implementadas en la empresa, no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.

El sindicato de Industrias TECNOS, percibe que las acciones de responsabilidad social implementadas en la empresa, no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.

Los proveedores de Industrias TECNOS, perciben que las acciones de responsabilidad social implementadas en la empresa, no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.

Los clientes de Industrias TECNOS, perciben que las acciones de responsabilidad social implementadas en la empresa, no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.

## **CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y EL PANORAMA MEXICANO.**

El objetivo de este capítulo es explicar cómo ha evolucionado la preocupación por la responsabilidad social en las organizaciones, así como presentar algunos marcos de referencia para una mejor comprensión. La construcción engloba sus orígenes y evolución, conceptos y definiciones, teorías, iniciativas nacionales e internacionales y los antecedentes en México de la responsabilidad social empresarial y que son el objeto de estudio de este trabajo de investigación.

### **2.1. Origen y evolución de la responsabilidad social empresarial.**

Según Valero y Reyes (2006) la responsabilidad social tiene “un desarrollo histórico apreciable, en el cual es posible distinguir varias etapas e ideologías empresariales. En el siglo XIX se consideraba que los empresarios eran responsables de la suerte de los asalariados y de sus familias, lo que llevaba a que las empresas más grandes ofrecieran a sus trabajadores o al menos a un núcleo central de los mismos un trabajo estable, servicios de alimentación, salud, educación, préstamos o servicios de vivienda. Con el tiempo, varios de estos servicios se fueron convirtiendo en responsabilidad de los Estados Nacionales para con los ciudadanos”. Los estudiosos de la responsabilidad social empresarial coinciden en que el origen de la responsabilidad social empresarial surge en 1776 con la publicación del libro “La riqueza de las naciones” de Adam Smith<sup>3</sup>, (Smith, 1978) en donde manifiesta que:

*“Cada individuo está siempre esforzándose para encontrar la inversión más beneficiosa para cualquier capital que tenga [...] Al orientar esa actividad de*

---

<sup>3</sup>Adam Smith fue un economista y filósofo escocés y uno de los mayores exponentes de la economía clásica. En 1776 publica: *Ensayo sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*, sosteniendo que la riqueza procede del trabajo. El libro fue esencialmente un estudio acerca del proceso de creación y acumulación de la riqueza, tema ya abordado por los mercantilistas y fisiócratas, pero sin el carácter científico de la obra de Smith. Este trabajo obtuvo para él el título de fundador de la economía porque fue el primer estudio completo y sistemático del tema. Fuente: <http://www.biografiasyvidas.com/monografia/smith/> Recuperado en línea en septiembre de 2009.

*modo que produzca un valor máximo, él busca sólo su propio beneficio, pero en este caso como en otros una mano invisible lo conduce a promover un objetivo que no entraba en su propósitos [...] Al perseguir su propio interés frecuentemente fomentará el de la sociedad mucho más eficazmente que si de hecho intentase fomentarlo.”*

Esta visión de Adam Smith contribuye a identificar al mundo empresarial únicamente con la maximización de beneficios y aunque éste planteamiento todavía está vigente en algunos sectores económicos y empresariales, es a partir de los años veinte del siglo XX cuando se comenzaron a ejercer acciones tendientes a la caridad y a la beneficencia que llevaron a pensar que, además del altruismo individual, podría considerarse una actitud filantrópica en la empresa. Pero no es, sino hasta los años treinta durante la gran depresión económica y después a mediados de los cuarenta, tras el desastre de la segunda guerra mundial, cuando se afianzó el debate sobre las relaciones entre la empresa y la sociedad al delimitar, por parte de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las obligaciones del sector privado de la economía respecto al progreso de la sociedad. Entre ellas se menciona la importancia de la generación de empleos y del mejoramiento de la condiciones de trabajo como obligaciones, no sólo de las instituciones públicas, sino también de las empresas.

A mediados de los años cincuenta, Howard R. Bowen<sup>4</sup> aportó ideas que dan sentido a lo que hoy conocemos como RSE, al mencionar que la empresa debe prestar atención a grupos específicos, principalmente en su ámbito interno, además de colaborar con la solución de algunos problemas sociales. Oliveira (1984) afirma que: “la primera referencia del tema de la responsabilidad social fue la de Howard R. Bowen, en un estudio sobre la ética y la vida económica cristiana titulado *Social responsibilities of the business man*, publicado en 1953 en los Estados Unidos, por lo que en términos académicos, aparentemente se puede

---

<sup>4</sup> Howard R. Bowen (1908-1989) Un estudioso de la economía, una autoridad en la economía de la educación superior y un líder en la educación superior en Estados Unidos. Fuente: [http://articles.latimes.com/1989-12-28/news/mn-1389\\_1\\_claremont-university-center](http://articles.latimes.com/1989-12-28/news/mn-1389_1_claremont-university-center). Recuperado en línea en septiembre de 2009.

decir que el término responsabilidad social se le otorga a Bowen”. Tomando esto en consideración, Bowen concluye que la empresa no tiene una exclusiva función económica, es decir, que la función primordial de la empresa es de naturaleza económica, pero la finalidad esencial de la empresa es de naturaleza social. (H.Bowen, 1953).

Posterior a las aportaciones que hicieron Adam Smith a la filosofía empresarial que tiene vigencia en el mundo capitalista actual y Howard Bowen al definir el génesis de lo que sería el concepto de responsabilidad social empresarial, se puede manifestar que la responsabilidad social empresarial ha evolucionado a través de dos vertientes: por un lado, están quienes dicen que la empresa solo debe generar utilidades y contribuir al desarrollo a través de los mecanismos del mercado y del gobierno y por el otro están quienes manifiestan que la empresa debe ir más allá de la sola obtención de utilidades y tener un rol proactivo en el desarrollo y bienestar de la sociedad. El primer enfoque al que hice referencia se llama enfoque clásico, el cual sostiene que la única responsabilidad social de la administración es obtener las mayores utilidades posibles. El segundo corresponderá al enfoque social, el cual entiende que la responsabilidad social de la empresa va mucho más allá de obtener utilidades y comprende la protección y el mejoramiento del bienestar social y ambiental. Este segundo enfoque es el que se desarrollará en este proyecto de investigación.

El principal exponente y defensor más notable del enfoque clásico es Milton Friedman<sup>5</sup>, quien en su artículo titulado “*The social responsibility of business is to increase its profits*”, *The New York Times Magazine*” (Friedman 1962,1970) y en su libro *Capitalism and Freedom* después, manifiesta que:

---

<sup>5</sup> Milton Friedman, destacado economista, intelectual y profesor de la Universidad de Chicago. Defensor del libre mercado y exponente del monetarismoneoclásico de la Escuela de Chicago, Friedman realizó contribuciones importantes en los campos de macroeconomía, microeconomía, historia económica y estadística. En 1976, Friedman fue galardonado con un Premio Nobel de Economía por sus logros en los campos de análisis de consumo, historia y teoría monetaria y por su demostración de la complejidad de la política de estabilización. Fuente: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/friedman.htm> Recuperado en línea en septiembre de 2009.

*“La empresa no tiene más que una responsabilidad y solo una: utilizar sus recursos y energía en actividades tendientes a incrementar sus utilidades, a condición de que observe las reglas del juego. La corporación es un instrumento de los accionistas que la poseen. Si la corporación decide hacer una contribución que no sea en función de incrementar las utilidades, evita que el accionista disponga libremente de la utilización de sus fondos”*

Friedman sostenía que actualmente casi todos los gerentes son personas profesionales, lo cual significa que no son propietarios del negocio que administran; son empleados responsables ante los accionistas y por lo tanto su responsabilidad primaria es manejar el negocio para los mejores intereses de los accionistas, esto es, generar utilidades. Las donaciones y obras caritativas son para el enfoque clásico cuestiones individuales y por lo tanto un directivo no debería confundir sus responsabilidades profesionales con sus responsabilidades como individuo. En pocas palabras Friedman argumenta que las empresas se deben dedicar a producir bienes y servicios con eficiencia y dejar la solución de los problemas sociales en manos de los organismos de gobierno y personas competentes.

Algunos pensadores malinterpretaron los argumentos de Friedman y los declararon como principios de un capitalismo salvaje malévolo e indiferente a las necesidades sociales. Sin embargo, él visualizó que el desarrollo que supondría el libre accionar del mercado terminaría por crear organizaciones firmes, sanas y competitivas; empresas cuyas altas utilidades contribuirían a una mayor recaudación fiscal, lo que a su vez redundaría en beneficios sociales. Es importante puntualizar que la concepción de Friedman responde a un tiempo y espacio libres de las complejidades globales que caracterizan al mundo de hoy. Él establece que una empresa se debe en su totalidad a los accionistas o *shareholders*, quienes al ser sus propietarios poseen el control absoluto de la organización. (González, 2008)



*Por su parte el enfoque social* sostiene que los tiempos han cambiado y con ello lo que se espera del mundo de los negocios. Esta visión concibe que las empresas no sean responsables sólo ante los accionistas sino que también tienen responsabilidad con la sociedad que las crea y las apoya. Según este enfoque, la responsabilidad social de los empresarios va más allá de obtener utilidades para incluir la protección y el mejoramiento del bienestar social. Apoyando el punto de vista social hay quienes afirman que “obtener las mayores utilidades es la segunda prioridad de una compañía, no la primera. La primera es asegurar su supervivencia”. Han sido varios los autores que se han expresado en torno a este tema, y que de alguna manera han apoyado esta posición según la cual la empresa es también responsable de la sociedad en la que opera.

En 1899, Andrew Carnegie en su libro “*The Gospel of Wealth*” (El Evangelio de la Riqueza) expone su definición de responsabilidad social la cual se fundamentaba en dos principios: el de caridad y el de custodia. El primero de estos principios, *principio de caridad*, establecía que los miembros más afortunados de la sociedad debían ayudar a los menos afortunados como por ejemplo: los desempleados, los minusválidos, los enfermos, las personas mayores, etc. El *principio de custodia*, por su parte, es un principio derivado de la biblia, que dicta que las empresas y los ricos se deben considerar custodios, o cuidadores, a quienes se les ha otorgado la custodia de sus bienes para provecho de la sociedad entera (Carnegie, 1899). Los dos principios son ampliamente paternalistas colocan al empresario en el papel de padre de los empleados y de los clientes argumentando que ambos carecían de la capacidad para actuar para su propio bien.

Un concepto vinculado a la responsabilidad social es el “*provecho propio bien entendido*”, aportado por Keith Davis. Según Davis, la organización debe aceptar que actuar con responsabilidad social, en opinión de la comunidad, es para su propio provecho. Las organizaciones deberían asumir su responsabilidad social en provecho propio bien entendido, esto es, reconocer que la responsabilidad social no sólo beneficia a la comunidad sino también a la empresa que la ejerce.

(McGuire J.W., 1974). Una teoría de la responsabilidad social que se refiere a la forma en que las organizaciones adquieren conciencia de cuestiones sociales y después responden a ellas, es la *capacidad de respuesta social de la empresa*. Ésta adopta dos enfoques básicos: por un lado, aborda la forma en que compañías individuales responden a los asuntos sociales; mientras que por otro, la teoría trata de las fuerzas que determinan los asuntos sociales a los que deberían responder las empresas. Estos dos enfoques se pueden combinar para clasificar la forma en que las empresas pueden responder, y de hecho responden a cuestiones sociales concretas. Robert Ackerman es quien se refiere a la capacidad de respuesta social de una empresa y plantea que dicha capacidad de respuesta y no la responsabilidad, debería ser la meta de las tareas sociales de la empresa. Indica que la respuesta de las empresas ante los asuntos sociales tiene un ciclo de vida de tres etapas: reconocimiento del problema, estudio y resolución (Ackerman, 1973). Puede ocurrir que la empresa en algún momento pierda su iniciativa y el gobierno o la opinión pública la obliguen a actuar. Por esta razón aconseja a los empresarios y directivos de las empresas, que tengan una rápida capacidad de respuesta con el objeto de mantener el mayor poder de decisión posible dentro de la empresa.

Archie Carroll<sup>6</sup> combinó los conceptos de responsabilidad social y los de capacidad de respuesta en una sola teoría llamándola *desempeño social de la empresa*, la cual puede ser definida como una teoría de los actos sociales de la empresa que abarca principios, procesos y políticas sociales. Según esta teoría, los principios económicos, jurídicos y éticos dan forma al terreno de los debates sobre responsabilidad social. Estos principios juntos, generan un “contrato social” entre la empresa y la sociedad, permitiendo que las empresas actúen como agentes del orden moral. (Carroll, 1979). R. Edward Freeman<sup>7</sup> publica en 1984 un

---

<sup>6</sup> Archie B. Carroll es Profesor de Administración y titular de la Cátedra Robert W. Scherer de Gestión y Relaciones Públicas Empresariales en la Facultad Terry de Negocios. Es Co-Autor Senior del *Negocio y de la sociedad: Ética y gestión de las partes interesadas* 5ª edición (2003), así como de diez libros más y decenas de artículos de revistas académicas. Fuente <http://www.conference-board.org/bio/index.cfm?bioid=1323> Recuperado en línea en agosto de 2009.

<sup>7</sup> R. Edward Freeman, americano, filósofo y profesor de Administración de Empresas en la Escuela Darden de la Universidad de Virginia. También ha sido profesor en la Universidad de Minnesota y la Wharton School. Freeman es

libro mediante el cual da a conocer su teoría de gestión de stakeholders; esta propuesta sugiere que el éxito de los negocios y las empresas debe construirse en torno a sus grupos de interés clave. (Freeman, 1984).

La consolidación del concepto de “stakeholder”<sup>8</sup> es un término acuñado en los ochentas y pertenece a R. Edward Freeman; dicho concepto engloba a todos aquellos actores que afectan o son afectados por las acciones de la empresa en su objetivo de generar riqueza y bienestar, independientemente de que se encuentren vinculados directamente con ella en términos económicos o financieros. Así, los *stakeholders* o partes interesadas, pueden ser personas que forman parte integral de la organización (accionistas o empleados), personajes externos vinculados económicamente con ella (clientes, proveedores) y entidades periféricas que, si bien no interactúan directamente con la empresa, si influyen las variables que contribuyen entre sí a determinar el contexto en el que se desempeña (comunidades, asociaciones de consumidores organizaciones no gubernamentales). Todos los anteriores son los *stakeholders* o partes interesadas de la empresa y estas deben tener influencia en la organización y una interacción responsable con la sociedad. Por lo que, la empresa debe comprometerse a crear riqueza, desarrollo y bienestar para todas sus “partes interesadas”. (González, 2008).

Peter Drucker<sup>9</sup>, por su parte, contradice fuertemente la teoría clásica de Friedman, pues considera que las empresas deben fijarse objetivos en relación a su responsabilidad social, los cuales deben ser tangibles y fijados según las condiciones políticas y sociales que afectan a cada empresa. Éste autor realiza una distinción entre impactos sociales y problemas sociales, planteando que las

---

*particularmente conocido por su trabajo en la teoría de los stakeholders (1984) y en las obras de negocios. Fuente: [Managemetweb](#). Recuperado en línea en agosto de 2009.*

<sup>8</sup> No existe quizá por su novedad, una traducción universalmente aceptada del término. Las más comunes son “parte interesada” o “grupos de relación”.

<sup>9</sup> Peter Drucker, abogado y tratadista austriaco autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área de la cual es reconocido como padre y mentor. Hoy es considerado ampliamente como el padre del management como disciplina y sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios. Fuente: [Managemetweb](#). Recuperado en línea en septiembre de 2009.

empresas deben ser responsables de los impactos que las mismas causan intencionadamente o no en la sociedad y comunidad. Cuanto menor sea el impacto de una organización por fuera de su propósito específico o misión, mejor es su conducta por su responsabilidad y por sus actos, por lo tanto los directivos de las empresas deben tratar de prever y evitar estos impactos. Drucker sostiene que los impactos sociales por lo general tienen un costo asociado a la vez que provocan el desperdicio de recursos y materias primas. Por otra parte, tampoco agregan valor al producto ni aumentan la satisfacción del cliente. (Drucker, 1981). John W. Humble distingue dos tipos de responsabilidades sociales en las empresas: *la externa* (podemos vincularla con la contaminación, las relaciones con la comunidad, los consumidores y el medio ambiente) y *la interna* (referida a las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, motivación, capacitación y otros aspectos que hacen a las relaciones laborales dentro de una empresa).

Finalmente en diciembre del 2006, Michael E. Porter<sup>10</sup> y Mark R. Kramer<sup>11</sup> publican en *Harvard Business Review*, un artículo titulado “*El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa*”. Luego de sostener que cuando los enfoques predominantes de la responsabilidad social corporativa se desconectan de los negocios, oscurecen las mejores oportunidades para beneficiar a la sociedad. Finalizan por insistir en la necesidad de vincular la responsabilidad social de la empresa con cada una de las fases que se articulan en la cadena de valor. Esta idea se corona con la afirmación de que la responsabilidad social estratégica se concreta cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, es decir, cuando convierte el impacto

---

<sup>10</sup> Michael E. Porter, Ph.D., es el Profesor de la cátedra de Administración de Negocios C. Roland Christensen en la Escuela de Negocios de Harvard y una destacada autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional. Autor de 16 libros y más de 60 artículos. Su libro, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores), publicado en 1980, ha sido reeditado 53 veces y traducido a diecisiete idiomas. Fuente: *Managemetweb*. Recuperado en línea en septiembre de 2009.

<sup>11</sup> Mark R. Kramer, fundador y director de FSG, está a cargo de su compañía práctica la consultoría y propone iniciativas de acción. También se desempeña como Senior the CSR Initiative Fellow in del Centro Mossavar-Rahmani para los negocios en el Gobierno Kennedy de Harvard School of Government.. El es fundador del Centro de Filantropía Efectiva, una organización de investigación sin fines de lucro en Cambridge, Massachusetts. Fuente: [www.ibscd.org/](http://www.ibscd.org/) Recuperado en línea en septiembre de 2009.

social en una parte sustantiva de su estrategia. En las dos últimas décadas, las empresas han mostrado una mayor sensibilidad con relación al concepto de la responsabilidad social. La globalización no solo de la economía sino también de la información ha provocado diversos cambios en las organizaciones y éstas a su vez, han llevado a cabo esfuerzos importantes de gestión para mantenerse en el mercado y con ellos preservar los intereses de los *stakeholders*.

El punto de vista clásico de que la función de la empresa como una institución social es únicamente la maximización de utilidades y debe tomar en cuenta solamente la dimensión económica-financiera de la empresa; es un pensamiento completamente obsoleto en el mundo empresarial del siglo XXI. En la actualidad se habla cada vez más de la dimensión jurídica, administrativa, ética, ambiental y social que tienen las empresas y de la integración de todas estas en un marco de cooperación que toda empresa necesita para su legitimación. Éstos son los fundamentos sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia la sociedad, que no sólo está delimitada por los accionistas ya que a la vez que cumple su función de crear riqueza, también cumple con su rol de acercamiento y relación con la sociedad; generando un crecimiento equitativo y sostenible para todos los grupos de interés en cualquier ámbito ya sea ambiental, social o económico. Es por lo anterior, que este proyecto de investigación, estará fundamentado en la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés. Pues, se considera de suma importancia establecer las relaciones y atender las expectativas de “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir”, (Freeman, 1984).

## **2.2. Definiciones y conceptos de la Responsabilidad Social Empresarial.**

Durante el siglo XIX algunos empresarios industriales de Estados Unidos y Europa, se preocuparon por el bienestar de sus empleados proporcionándoles vivienda y caridad; sin embargo, al mismo tiempo que esto sucedía se iniciaron movimientos poco éticos en los que a los empresarios, sólo les interesaba lucrar

aunque fuera con productos perjudiciales para la sociedad, como la venta de alcohol y tabaco. El siglo XX trajo consigo el desarrollo del concepto del Estado de Bienestar provocando un sentimiento filantrópico en las instituciones en las que hasta ese momento, el único objetivo empresarial había sido maximizar los beneficios económicos. La realidad es que a partir de los años noventa, el concepto de la responsabilidad social empresarial se ha desarrollado en todo el mundo, como respuesta a los grandes cambios empresariales y a los desafíos de la sociedad y del mundo actual. Considero que resultará muy interesante para el lector, revisar los diferentes conceptos de RSE propuestos por académicos, instituciones o empresarios ya que si bien no existe una definición única, precisa, específica y concreta de la responsabilidad social empresarial, ésta acepta varias acepciones, la mayoría de ellas convergen en la vinculación de la visión de negocios que incorpora a la ética, las personas, las comunidades y el medioambiente. A continuación cito algunas definiciones de responsabilidad social empresarial que considero relevantes, por su contenido, época en que se definieron y por el impacto que generaron en la sociedad.

Oliveira (1984) afirma que: “la primera referencia del tema de la responsabilidad social fue la de Howard Bowen, en un estudio sobre la ética y la vida económica cristiana publicado en 1953 en los Estados Unidos, por lo que en términos académicos, aparentemente se puede decir que el término responsabilidad social se le otorga a Bowen”.

- Bowen (1953), define la responsabilidad social como:  
*“Las obligaciones de los hombres de negocios de adoptar orientaciones, tomar decisiones y seguir cursos de acción que sean compatibles con los fines y valores de nuestra sociedad”.*
- Para Carroll (1999):  
*“La RSE abarca las expectativas, económica, legal, ética y filantrópica que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado”*

- *The World Business Council for Sustainable Development*<sup>12</sup> en Suiza establece que:  
*“La responsabilidad social empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida”.*
- La organización global *Business for Social Responsibility (BSR)*<sup>13</sup> de Estados Unidos, puntualiza que la responsabilidad social empresarial se define como:  
*“la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”.*
- Para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)<sup>14</sup>, la RSE:  
*“es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa”.*
- El libro verde (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001) constituye la propuesta de un marco de RSE para la Unión Europea y resalta que la mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como:  
*“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.*

---

<sup>12</sup> Los documentos de la organización se pueden revisar en su sitio: <http://www.wbcsd.org>. Recuperados en línea en septiembre de 2009.

<sup>13</sup> Red global Líder en responsabilidad empresarial desde 1992, actualmente tiene afiliadas 250 empresas su misión es desarrollar estrategias de negocio y soluciones sostenibles se puede consultar en: [www.bsr.org](http://www.bsr.org). Recuperado en línea en septiembre de 2009.

<sup>14</sup> Institución financiera fundada en 1959 por 20 naciones de América, su función es financiar proyectos de desarrollo económico, social e institucional, su objetivo es reducir la pobreza en Latinoamérica y fomentar un crecimiento sostenible y duradero, su sitio Web para consulta es: <http://www.iadb.org> Recuperado en línea en septiembre de 2009.

- Para la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 26000)<sup>15</sup> la responsabilidad social de las empresas:  
*”Son las acciones de una organización para tomar las responsabilidades por el impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medio ambiente, donde estas acciones: son consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sustentable; están basados en el comportamiento ético, cumplimiento con las leyes aplicables e instrumentos intergubernamentales; están integradas en las actividades actuales de la organización. (International Organization for Standardization, 2006).*
- Según el Fórum Empresa<sup>16</sup> la responsabilidad social corporativa es:  
*”Un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas que, integrados en la operación empresarial soportan el proceso de toma de decisiones y son apremiados por la administración”*
- La definición de RSE proveniente del Instituto Ethos<sup>17</sup> de Brasil, a define como:  
*“La responsabilidad social empresarial es la forma de gestión definida a partir de la relación ética y transparente de la empresa con todos los grupos con los cuales ella está relacionada y por el establecimiento de objetivos empresariales compatibles con el desarrollo social sostenible, conservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y fomentando la reducción de las desigualdades sociales”*

---

<sup>15</sup>La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) desarrolló un esfuerzo importante por presentar una nueva norma internacional sobre RSE llamada ISO 26000, la cual se publicó el 1° de noviembre de 2010 y pretende consolidar las distintas visiones existentes sobre RSE con la finalidad de homologar criterios de actuación; se ha desarrollado con la colaboración de cinco grupos de interés principales: Consumidores, Gobierno, Industria, Organizaciones de la Sociedad Civil, Trabajadores y Otros. El grupo de trabajo encargado de su elaboración estuvo compuesto por más de 70 países representados por más de 400 delegados. Por lo que se pretende que sea aplicable a toda organización y en todos los países. Además de países participaron en su elaboración organizaciones como la OIT, las Naciones Unidas, la OCED y otras más.

<sup>16</sup> La Fórum Empresa es una red de organizaciones empresariales que promueven la RSE en las Américas, En 2010 contaba con 22 organizaciones que representan a 18 países en la región y reúne a cerca de 3,500 empresas a través de las organizaciones miembros. Página de internet: [www.empresa.org](http://www.empresa.org) Recuperado en línea en septiembre de 2009.

<sup>17</sup> El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social es una asociación de empresas, sin fines lucrativos, creada con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable. Su página de internet es: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br) Recuperado en línea en septiembre de 2009.



- La Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE) proyecto Coordinado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), establece que:

*“Una empresa socialmente responsable es aquella que, además de ofrecer productos y servicios de calidad, genera utilidades y empleos y paga impuestos, desafía su creatividad para identificar los problemas que aquejan a su comunidad y propone alternativas para su solución. Es un modelo d trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que esta toma de ella. Es la forma de hacer negocios de manera sustentable. (CEMEFI, 2009)”*

- Según el Instituto Mexicano para la Normalización y Certificación A.C. (2005) la responsabilidad social es:

*“El compromiso continuo de una organización en las preocupaciones sociales más allá de los señalamientos legales, a comportarse de manera ética y contribuir al bien común y al desarrollo económico de la sociedad respetando el entorno y mejorando la calidad de vida del personal y sus familias”*

Personalmente considero la definición de Banco Interamericano de Desarrollo como una de las más apropiadas para definir a la responsabilidad social empresarial del mundo contemporáneo, sin embargo, puedo afirmar que actualmente no existe una definición única y universal sobre la responsabilidad social empresarial, sino que es un concepto que se nutre de las diversas culturas, épocas, organizaciones o visiones existentes. Cada organización, empresa o país puede presentar una definición propia, sin embargo, como lo explique al inicio de este apartado debe existir un común denominador y éste es el respeto a la sociedad.

### **2.3. Las teorías más importantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y sus enfoques.**

Como se expuso en el punto 2.1. de éste capítulo, el planteamiento de la responsabilidad social ha evolucionado con el paso del tiempo; hoy por hoy se

involucra en el quehacer de las empresas a diversos actores o grupos de interés y no solo a los accionistas y clientes como anteriormente; y es en este nuevo contexto, el de los grupos de interés, que se han desarrollado diversas teorías referentes a la responsabilidad social y la mejor clasificación que se ha hecho de dichas teorías, es la realizada por Garriga y Melé (2004); quienes las han organizado en cuatro grandes grupos: las instrumentales, las políticas, las integradoras y las éticas. La tabla 2.1 siguiente muestra los cuatro tipos de teorías y sus respectivas corrientes según Garriga y Melé.

Tabla 2.1 Las teorías de la RSE, planteamientos, corrientes y exponentes principales.

Tipo de teoría	Planteamientos principales acerca de la empresa	Principales corrientes y exponentes	Concepto de responsabilidad social de la empresa
Instrumentales	Conciben a la empresa como un fenómeno de mercado exclusivamente destacando sus relaciones y funciones económicas con la sociedad. La función que se asigna a las empresas es exclusivamente crear valor y riqueza así como poner en el mercado los bienes y servicios que la sociedad demanda.	1.Utilitaria, Levitt (1958), Friedman (1970), Jensen (2000). 2.Estrategia para ventajas competitivas, Porter and Kramer (2002), Hart (1995), Litz (1996), Prahalad & Hammond (2002), Hart & Christensen (2002), Prahalad (2003), Varadarajan & Menon (1988) y Murray & Montanari (1986).	La RSE es un simple medio para la obtención de utilidades. Es una herramienta estratégica para generar riqueza.
Políticas	Entienden a la empresa como una organización con poder de decisión que se ejecuta a través de su gobierno corporativo que interactúa con una ciudadanía corporativa.	1.Constitucionalismo corporativo. Davis (1960, 1967). 2.Integradora del contrato social. Anshen (1970) y Donaldson & Dunfee (1994, 1999). 3.Ciudadanía corporativa. Wood & Lodgson (2002) y Andriof & McIntosh (2001)	La RSE es aceptar deberes y derechos sociales así como la obligación de hacer aportes a la sociedad más allá de lo que produce.
Integrativas	Estas teorías resaltan que las empresas y las organizaciones dependen de la sociedad para su sobrevivencia, crecimiento y existencia	1.De aspectos administrativos. Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel, (1986) y Wartick & Mahon (1994). 2.De responsabilidad pública. Preston & Post (1975, 1981) 3.De la administración de los stakeholders. 4.De desempeño social corporativo. Mitchell et al. (1997), Agle & Mitchell (1999), Rowley (1997), Carroll (1979), Wartick & Cochran (1985), Wood (1991) y Swanson (1995).	La responsabilidad social de las empresas y organizaciones es la de integrar y resolver las demandas sociales de los stakeholders.
Éticas	Resaltan que la relación de las empresas con la sociedad es de tipo ético	1. Normativa de los stakeholder. Freeman (1984, 1994), Evan & Freeman (1988), Donaldson & Preston (1995), Freeman & Phillips (2002), Phillips et al. (2003). 2.Derechos Universales. The Global Sullivan Principles (1999), ONU Pacto Global (1999). 3.Desarrollo sustentable. Brundland Report (1987) y Gladwin & Kennelly (1995). 4.El bien común. Alford & Naughton (2002), Melé (2002) y Kaku (1997).	La RSE consiste en que las empresas en su acción pongan por encima de cualquier otro criterio lo que es correcto para la sociedad y el bien común.

Fuente: [http://ols.uas.mx/fen/gestione/Desp\\_Arts.asp?titulo=575](http://ols.uas.mx/fen/gestione/Desp_Arts.asp?titulo=575) . Recuperado en línea en enero de 2010, con base en Garriga y Melé (2004).

El trabajo de la presente investigación se fundamentará en el enfoque de las teorías integradoras, específicamente en la relacionada con la teoría de los grupos de interés, la razón, es que la doctorante considera que esta teoría presenta la existencia del reconocimiento a la interdependencia de otros para el éxito empresarial. Aunque es importante mencionar, que el centrarse en la necesidad de la empresa para establecer relaciones con los grupos de interés y no generar beneficios mutuos de esas relaciones, genera por supuesto, que el fundamento de la teoría de los stakeholders y el planteamiento de la estrategia implementada tengan resultados parciales. Es por ello el planteamiento de que la integración de los grupos de interés a la gestión de la empresa, desde el punto de vista de la alineación de los distintos intereses y expectativas en relación con la misión, visión y los procesos sustantivos de la empresa es cuestión de estrategia empresarial.

#### **2.4. La responsabilidad social empresarial y sus áreas de acción**

Las áreas de responsabilidad corporativa son básicamente tres: la económica, la sociocultural y la medioambiental<sup>18</sup>. En cada una de éstas áreas, se pueden encontrar diversas formas de entender el comportamiento social de la empresa; todas ellas con consecuencias positivas para el entorno social, pero de distinto origen, intensidad y consistencia. Conociendo estas áreas, cada empresa deberá fijar el contenido de su responsabilidad social, como resultado de un análisis sistemático de los puntos de cruce de las áreas de actividad de la empresa y los agentes sociales afectados por la misma. Éste análisis debe ser realizado por cada empresa (Castillo, 1985). La definición de esas responsabilidades debe hacerse teniendo en cuenta dos límites:

- El límite inferior o mínimo de responsabilidad: la observancia de las normas jurídicas más restrictivas. En aspectos donde no exista legislación se atenderá a los usos y costumbres.

---

<sup>18</sup> Las responsabilidades sociales de la empresa se han presentado de diferentes formas en la literatura. Todas ellas tienen el mismo contenido, solo se diferencian en la presentación formal de las mismas. Véase Carroll, 1999; Boatright, 1993; Castillo, 1985; Serrano Martínez, 1981.

- El límite superior o máximo de responsabilidad: cuando la asunción de responsabilidad pueda suponer la pérdida de competitividad para esa organización, mermando gravemente su rentabilidad y, en última instancia, poniendo en peligro su existencia (Castillo, 1985; Nash, 1983). Tampoco intervendrá en aquellos aspectos que sean competencia de otros organismos, específicamente designados para tal fin (Humble, 1973; Drucker, 1988)

#### 2.4.1. Área de responsabilidad económica.

Como se ha mencionado anteriormente, esta responsabilidad se ha traducido tradicionalmente en la búsqueda del máximo beneficio y el máximo valor para el accionista. Sin embargo, algunos economistas ponen en entredicho que la maximización del beneficio sea el único objetivo de las empresas. La maximización del valor de las acciones parte de un concepto de racionalidad del sistema económico. Se cree que, actuando así, se alcanzará el óptimo y la eficacia económica será máxima, en el sentido de que se conseguirán los mayores volúmenes de salida con los recursos disponibles y ningún sujeto podrá aumentar su utilidad sin que otro la vea reducida. Ésta definición de eficiencia y eficacia como finalidad del sistema no es intrínseca a la ciencia económica; dicho óptimo sólo lo es bajo la óptica utilitarista y deja de serlo para otras concepciones morales. Así pues, la maximización del beneficio se convierte en la maximización del valor para el accionista, valor de la acción que se revalorizará en el mercado en función de las expectativas de beneficios futuros de la empresa. Se trata de preservar e incrementar la riqueza de los propietarios e inversores garantizando un buen uso de sus recursos financieros. Cada vez más, los accionistas de las empresas grandes son instituciones de inversión colectiva cuyo propósito es obtener la máxima rentabilidad pero condicionada a una liquidez aceptable, lo que provoca su entrada y salida en el capital de las empresas de forma rápida y continua. (De la Cuesta, 2005).

Otro de los objetivos económicos de la empresa es la mejora de la eficiencia y productividad. Esto significa obtener el máximo de beneficios y de producción con

los recursos de los que se disponen, lo cual es un enfoque básico para sobrevivir en un mundo competitivo. Comparamos el costo de la utilización de unos recursos con la obtención de unos resultados. Entre los costos suele incluirse: el costo de materias primas, energía, recursos financieros, laborales, etc. y entre los resultados: los ingresos. Incluir determinados costos e ingresos y no otros como el deterioro del medio ambiente, el estrés de los directivos o la degradación moral de los empleados, es una decisión meta económica como afirman Argandoña y Sarsa (2000). De hecho, eficiencia significa “ser útil para”, es decir, conecta medios y fines o efectos e implica, sin duda, un juicio, en tanto que se propone un fin determinado, aunque a veces no se manifieste de forma clara. Conseguir eficiencia de forma socialmente responsable, implica hacer un uso responsable de los recursos, evitando despilfarros en el uso de energía, reutilizando y reciclando las materias primas. Significa también usar mano de obra en condiciones justas y pagar un precio justo a los proveedores por sus productos, servicios o materias primas.

Resumiendo, un comportamiento responsable de la empresa implicaría desde el punto de vista económico crear valor:

- Para el accionista o propietario garantizando un uso adecuado de su capital y garantizando el cumplimiento de sus intereses de todo tipo
- Para el cliente, atendiendo a sus demandas ofreciendo precios competitivos y bienes y servicios de calidad (atención de quejas, consultas, sugerencias)
- Para los proveedores, pagando precios justos por sus productos o servicios y sin abusar del poder de mercado
- Para los empleados, ya sean directivos o no, preservando y creando empleo, pagando salarios justos, proporcionando beneficios sociales, formación, estabilidad y motivación.

A la vista de estos objetivos, la empresa deberá establecer sus prioridades dentro de los aspectos descritos anteriormente asumiendo que el sistema político y sociocultural de su entorno tendrá un impacto significativo en ese ranking. En

función del grado de presión de los distintos agentes que se ven afectados por las decisiones de las empresas primarán unos objetivos sobre otros.

#### 2.4.2. Área de responsabilidad social.

Muchas veces se identifica este objetivo con que las empresas hagan donaciones a instituciones caritativas o cualquier otro tipo de práctica que suponga una merma evidente de sus beneficios. Para otros representa una obligación moral de la empresa que actúa como una persona más y que tienen conciencia social. Algunos (*más escépticos*) lo interpretan como una forma de obtener beneficios de forma indirecta, ya que si se logra que la sociedad piense bien de la empresa, se le perdonará determinados daños o incluso se obtendrá mejor trato de las instituciones públicas (por ejemplo, en el caso de licitación o adjudicación de proyectos). Un tercer grupo asegura que el dinero dedicado a actividades de interés general es un robo a los accionistas. El contribuir o no al bien común mediante donaciones, es una decisión individual, que debe tomar cada accionista, no los directivos.

La responsabilidad de la empresa desde el punto de vista político y sociocultural, implica en primer lugar, respeto al espíritu y letra de las leyes; en segundo lugar, respeto a las costumbres sociales y a la herencia cultural; y en tercer lugar, involucración en la vida política y cultural.

Los dos primeros aspectos requieren que la empresa acepte los estándares legales y socioculturales de la sociedad en la que operan, tanto externos como internos, salvo que entren en conflicto o sean cuestionables (por ejemplo, si esos estándares violan los principios éticos básicos o los derechos humanos como ocurrió en el régimen del Apartheid en Sudáfrica).

El tercer aspecto supone un papel más activo de la empresa pero sólo en determinadas actividades. Incluye su participación activa en solventar problemas de la política pública, acometer iniciativas que mejoran el bienestar general de la sociedad en la que viven.

### 2.4.3. Área de responsabilidad medioambiental

Cualquier decisión y acción que tome la empresa tiene un impacto sobre el medio ambiente, ya sea a través del consumo de los recursos naturales (*inputs* como materias primas, energía, etc.) o en los *outputs*, contaminando. La empresa debe contribuir al desarrollo sostenible (satisfacer las necesidades de hoy sin comprometer las de las generaciones futuras).

Estudios científicos y los graves problemas ambientales han ubicado a las empresas como las principales responsables del deterioro medioambiental, por lo que han tenido que hacer frente a las constantes presiones de diferentes organizaciones y de la sociedad civil que les exigen respuestas para la solución a estos problemas (destacando el activismo de Green Peace). Así, se proyecta una nueva concepción de empresa, ya que no sólo debe de ser una unidad de producción y distribución de bienes y servicios requeridos por la sociedad, sino que además debe actuar conforme a una responsabilidad social que concrete una serie de acciones para la preservación del medio ambiente y para un consumo energético racional.

Todo ello ha motivado que la interacción de la organización y el medio ambiente, se entienda como un elemento relevante para la integración de las variables medioambientales a los procesos de toma de decisiones empresariales. El concepto tradicional de empresa se va transformando al incorporar una serie de factores a la gestión empresarial como los relacionados con el entorno natural y el desarrollo sostenible, así como también el rol cada vez más activo de ONGs, grupos ecologistas, partidos políticos, organismos de consumidores y organismos internacionales en defensa del medio ambiente. La gestión empresarial actual debe considerar además de los factores económicos, otros objetivos como los “cero impactos” comprometiendo un sistema de gestión ambiental que la responsabilice socialmente. Las empresas deberán sensibilizarse ante las demandas ecológicas de sus mercados, ayudando a la mejora y a la protección del sistema natural.



Así pues, y como conclusión, los aspectos sociales y medioambientales no se pueden asumir enteramente tomando sólo responsabilidades económicas. Existen intercambios entre los distintos aspectos mencionados anteriormente de modo que un tipo de responsabilidad tiene que equilibrarse contra otra. Desde un punto de vista empresarial, reconocer una dimensión ética y socialmente responsable en la vida de la empresa no implica establecer valores éticos ni normas particulares. Es necesario reconocer que esa dimensión ética existe y que hay que tenerla en cuenta.

## **2.5. La responsabilidad social empresarial y sus grupos de interés internos y externos**

Un enfoque destacado en la gestión responsable hacia los grupos de interés es la teoría de los *stakeholders*. La empresa, para alcanzar su objetivo esencial, que es el aumento de los beneficios, debe satisfacer las expectativas de sus *stakeholders* (clientes, empleados, proveedores, accionistas, etc.). Es preciso conseguir su adecuada satisfacción para que estos diversos grupos de interés en la empresa participen y colaboren con los fines de la organización. Debe crearse valor para dichos grupos de interés, focalizándose en el adecuado cumplimiento de los objetivos secundarios para poder alcanzar el objetivo principal.

Se entiende por grupo de interés "*cualquier grupo del entorno que se ve afectado por las decisiones y políticas de una organización*". Identificar los grupos de interés implica identificar a las personas ante quienes los gerentes de negocios son responsables. Se trata de agencias gubernamentales, sindicatos, empleados, clientes, proveedores, comunidades en las que opera y grupos de interés público.

Stoner (1996), por su parte, sostiene que los grupos de interés forman parte del entorno de acción directa de la empresa pues son "personas o grupos que están sujetos, directa o indirectamente, a la forma en cómo una organización persigue sus metas". Los clasifica a su vez en grupos de interés internos y externos. Los externos son aquellos grupos o personas del ambiente externo de la organización

que afectan las actividades de ésta, mientras que los internos son aquellos que forman parte de la organización misma y por lo tanto son responsabilidad del director.

Varios estudiosos de la materia, concluyen que la RSE distingue dos tipos de entornos: el interno y el externo. La Asociación española de contabilidad y administración de empresas (AECA, 2004) en su documento titulado Marco Conceptual de la responsabilidad social corporativa los define como sigue:

- a) RSE interna: Se refiere al comportamiento responsable en el contexto interno de la empresa y afecta dos elementos fundamentales: La gobernabilidad de la organización, es decir la mejora sustancial de sus sistemas de gobierno y las relaciones laborales en la empresa.
- b) RSE externa: Se refiere al comportamiento responsable en la interacción de la empresa con sus *stakeholders* externos. Es donde se desarrollan las acciones de la empresa respecto del crecimiento económico sostenido, de la lucha contra la corrupción, la protección y conservación del medio ambiente y la búsqueda de una mayor equidad social

Tanto la RSE interna como la externa, están conformadas por distintos grupos de interés los cuales pueden catalogarse al igual que los entornos de la RSE, en grupos de interés internos y externos (AECA, 2004)<sup>19</sup>. A continuación se describen cada uno de ellos:

- a) Grupos de interés internos: Son los grupos sociales que se encuentran dentro de la estructura de la organización y se clasifican en los siguientes:
  - Empleados:  
Personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato, laboral o profesional, y una retribución monetaria y/o en especie. En

---

<sup>19</sup> AECA es la Asociación Española de Administración de la Contabilidad y Administración de Empresas. La cual tiene una línea de desarrollo referente a la responsabilidad social corporativa y cuya misión es: Promover el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones, desde el estudio y la investigación científica. Esta asociación es una muy importante fuente de documentación en España.

función del tipo de trabajo realizado, el sector de actividad y las propias características de la organización pueden distinguirse diversas categorías laborales. En términos generales, los empleados podemos agruparlos en dos grandes grupos: directivos y no directivos.

- Accionistas o propietarios:  
Personas y entidades que poseen participaciones en la propiedad de una empresa. Para las sociedades de capital, en función de la cuantía de la aportación se puede distinguir entre accionistas mayoritarios y accionistas minoritarios. Según la personalidad jurídica de éstos se puede diferenciar entre accionistas individuales y accionistas institucionales (fondos de inversión y de pensiones). Los empleados, por su parte, pueden ser también accionistas.

b) Grupos de interés externos: Son los grupos sociales no pertenecientes a la estructura interna de la organización, que se relacionan con ésta desde su independencia orgánica. Se clasifican en los siguientes;

- Clientes  
Consumidores o usuarios de los productos y servicios producidos por las empresas. Es el grupo social hacia el que se orienta la explotación del negocio. Las rentas obtenidas de las ventas de estos productos y servicios deben ser suficientes para cubrir los costos de producción y el margen esperado. Los clientes son, por tanto, componente esencial de la empresa, imprescindibles para la supervivencia de ésta. La captación, conocimiento, satisfacción y fidelización de los clientes son aspectos prioritarios de la gestión empresarial.
- Proveedores  
Personas y organizaciones que aportan trabajos, productos y servicios a la empresa sin pertenecer a ella. Dicha relación puede estar formalmente recogida en un contrato que establece los compromisos contraídos tanto por la empresa contratante como por el proveedor externo. Algunas de estas cláusulas más comúnmente explicitadas en

estos tipos de contratos son: el precio, el plazo de entrega, las especificaciones del producto o servicio, sus garantías, y la forma de pago.

- **Competidores**

Empresas del mismo sector que ofrecen productos y servicios similares a los producidos por otra empresa, a los potencialmente mismos clientes o consumidores. Con el fin de captar nuevos clientes o poder satisfacer las nuevas necesidades de los actuales, surgen a veces, las alianzas temporales entre competidores, que por otra parte, hacen posible alcanzar estándares de calidad, no siempre realizables de forma individual.

- **Agentes sociales**

Grupos de interés públicos que con su acción pueden influir de manera determinante en la forma de gestionar las empresas, condicionando incluso su futuro. Los agentes sociales pueden ser de muy distinto signo y finalidades, agrupando a veces a un número considerable de individuos y organizaciones que afectan a la empresa, como por ejemplo: sindicatos de trabajadores, asociaciones de consumidores, cámaras de comercio con la presencia de competidores, agrupaciones de proveedores, organismos normalizadores, etc.

- **Administraciones públicas**

Poderes públicos del País, el Estado, las Comunidades Autónomas y las Administraciones locales con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades. Éste marco reconoce derechos e impone deberes a las organizaciones, Las leyes y otras disposiciones oficiales que establecen las obligaciones tributarias, los regímenes generales de ordenación y regulación societaria y/negocio, el otorgamiento de licencias y el escenario de sanciones para los casos de incumplimiento de la normativa vigente.

- **Comunidad local**  
Conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local circundante a la actividad desarrollada por la empresa, con el que se interactúa estrechamente. Destacamos entre ellas: iglesia, colonias, asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos, ONGs, etc.
  
- **Sociedad y público en general**  
Lo constituyen aquellas personas, organizaciones y consumidores en general que a pesar de no tener una relación directa con la organización, pueden influir en ésta a través de la expresión de su opinión respecto a determinadas acciones que, según ellas, pueden ser positivas o negativas para el conjunto de la sociedad.
  
- **Medio ambiente y las generaciones futuras**  
El medio ambiente como parte interesada, es el entorno físico natural incluidos: el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna, los recursos no renovables –tales como combustibles fósiles y minerales-; así como el patrimonio natural, cultural y artístico. El medio ambiente se encuentra representado también como un grupo de interés en los agentes sociales como las asociaciones de protección de la naturaleza, o las entidades de preservación del patrimonio histórico artístico.

## **2.6. El panorama de la Responsabilidad Social en México**

La RSE nació como filantropía empresarial, es decir, se desarrolló en sus orígenes como una acción paternalista, otorgando donativos con escaso enfoque estratégico y control del uso de los recursos que se donaban. En la mayoría de los casos, las donaciones se otorgaban a instituciones en las que el fundador o el director ejecutivo tenían una relación de amistad o familiar con el dueño o director de la empresa.

En 1986 con la entrada de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), se inició un proceso de liberación sin precedentes. Hoy, el país tiene decenas de acuerdos comerciales con diferentes naciones, lo cual ha generado una gran presión competitiva y demanda de grupos de interés, que ha llevado al trabajo conjunto de los sectores público, privado y social. La globalización de los mercados ha traído como consecuencia demandas de diferentes grupos de interés y una mayor competencia. Con el convencimiento de que así debe ser, un mayor número de empresas incorporan en sus operaciones prácticas de RSE. Algunas son empresas multinacionales que trasladan la cultura de sus casas matrices y las implementan en el país; otras son grandes empresas mexicanas. También, existen PyMEs, que por iniciativa propia o por necesidad implementan programas de RSE. Sin embargo, este sector, que representa más del 90% de las empresas en México, sigue constituyendo el gran reto para llevar las actividades de RSE a gran escala. En la actualidad Universidades y otras organizaciones trabajan en el desarrollo de herramientas para la incorporación de la RSE en las PyMEs.

Sin embargo, no hay claridad respecto a qué significa y qué conlleva exactamente la RSE, por lo que quienes la practican actúan bajo diferentes interpretaciones. Quedan pendientes una serie de retos, principalmente la integración de la RSE a la estrategia general de la empresa, su institucionalización y su alineamiento.

## **2.7. Iniciativas Promotoras de la Responsabilidad Social Empresarial en México.**

México aparece en el contexto latinoamericano con avances limitados, especialmente si se le compara con el contexto de la responsabilidad social en Chile o Brasil. La Responsabilidad Social Empresarial ha sido promovida principalmente por las organizaciones multinacionales y su difusión al resto de las empresas aún es parcial. (CEMEFI, 2009). Además, hasta hace poco tiempo el tema de la responsabilidad de las empresas aparecía dentro del ámbito de la filantropía. Al respecto, el Centro Mexicano para la Filantropía, Asociación Civil

(CEMEFI, A. C.) fundado en 1998 y la Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE)<sup>20</sup> en 2001, han sido las instancias encargadas de promover estas prácticas a través de la entrega de los distintivos de empresa socialmente responsable (por sus siglas ESR), a las empresas que demuestran tener gestiones éticas. Tanto el sector privado como el tercer sector han tenido avances medianos, en el ámbito de la responsabilidad social empresarial, sin dejar de mencionar las aportaciones del sector público a este fenómeno; vale la pena agregar que en fechas recientes han surgido iniciativas promotoras de la responsabilidad empresarial en México. A continuación se hace una breve descripción de los esfuerzos por implantar la RSE en nuestro país.

#### 2.7.1. Centro Mexicano Para la Filantropía (CEMEFI).

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), fundado en 1998 por un grupo de empresarios, opera en todo el país y tiene como sede la Ciudad de México. La CEMEFI otorga anualmente una distinción de las compañías que se comportan de forma socialmente responsable a través de un autodiagnóstico que éstas deben completar con más de un centenar de indicadores sobre manejo medioambiental y políticas de calidad en el trabajo. En esta evaluación radica probablemente la principal crítica a la metodología empleada por el CEMEFI, en la medida que confía en la información proporcionada por las empresas, ya que no se exige una verificación de la información en sitio.

Los indicadores marcados por CEMEFI que sirven de guía para la autoevaluación voluntaria de las empresas. En la actualidad llegan a 147 (Edición 2010) y los temas a tratar son: la calidad de vida en la comunidad interna y cuidado del medio

---

20 ALIARSE (Alianza para la responsabilidad social empresarial) Iniciativa fundada en mayo del 2000 por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), está integrada por cúpulas empresariales mexicanas como: el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), la Confederación USEM (Unión Social de Empresarios de México) y Desarrollo Empresarial Mexicano (DESEM), participan junto con CEMEFI en Congreso sobre el tema de responsabilidad social empresarial, propiciando el seguimiento y consolidación de las consultas y trabajos en materia de responsabilidad social empresarial. <http://www.aliarse.org.mx>. . Recuperado en línea en octubre de 2009.

ambiente. Hoy las actividades filantrópicas son consideradas de menor importancia.

El programa de Responsabilidad Social de la Empresa, auspiciado por CEMEFI, tiene los siguientes objetivos:

- Promover la participación del sector privado de forma activa y decidida en proyectos de desarrollo sostenible.
- Facilitar la ejecución de programas socialmente responsables ofreciendo servicios competitivos para las empresas.
- Conocer el comportamiento y las tendencias del sector empresarial en materia de responsabilidad social.
- Vincular a empresas y empresarios con organizaciones de la sociedad civil buscando establecer alianzas intersectoriales y relaciones sólidas que generen beneficio mutuo.

Un aspecto en el que se ha destacado CEMEFI es en su esfuerzo por recoger las mejores prácticas en materia de RSE que vinculen el éxito de los negocios con su impacto positivo en la sociedad. Si bien es cierto que los criterios establecidos por CEMEFI para impulsar la responsabilidad social empresarial en México han sido importantes, también es indudable que todavía hay un gran camino por recorrer para que las empresas establezcan un verdadero compromiso social y la RSE deje de ser sólo una práctica bien intencionada.

#### 2.7.2. Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas (IMEF)

A principios de este año, el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas (IMEF), en colaboración con la Universidad Iberoamericana, emitió un proyecto para actualizar los Principios de Ética del Ejecutivo de Finanzas, acordes con la filosofía RSE. Se pretende crear un auto evaluación que ubique a los interesados en su situación respecto a los principios y funciones de los involucrados en el tema. Adicionalmente, se presentarán casos concretos y las mejores prácticas, las



cuales se estarán actualizando por medio de la página electrónica del IMEF. Se espera que los principios apliquen a cualquier ejecutivo en finanzas en cualquier parte del mundo, por lo que se ha retomado la normatividad internacional más actual.

### 2.7.3. Norma Mexicana de Responsabilidad Social.

El 1° de marzo de 2005, la Secretaría de Economía, a través de la Dirección General de Normas, publica en el Diario Oficial de la Federación la Declaratoria de vigencia de la Norma Mexicana NMX-SAST-004-IMNC-2004, “Directrices para la implementación de un sistema de gestión de la responsabilidad social”, bajo la responsabilidad del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) y dirigido a productores, distribuidores, consumidores y público en general. (Demirdjian y P., Izaguirre D de L., Sotelo S. y García U., 2010)

En la preparación de esta norma participaron 28 organizaciones, entre las que se encuentran Asociaciones Empresariales, Secretarías de Estado, Universidades, Centros e Institutos de Investigación, ONGs, Consultorías en medioambiente y Organismos financieros. La Norma abarca aspectos laborales, derechos humanos, medio ambiente, sistemas de administración y gestión de la empresa, responsabilidades de partes interesadas (*stakeholders*), responsabilidad social e integridad (medidas anticorrupción y valores éticos de la empresa). (IMNC, 2005).

### 2.7.4. Pacto Global México

El 9 de junio de 2005 es la fecha que marcó el inicio formal de las actividades del Pacto Mundial en México. Ésta gran alianza internacional fue presentada por primera vez en 1999 en el Foro Económico de Davos, Suiza, por el Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan. Hoy aglutina a más de 2 mil empresas en el mundo que tienen como referente su apego a los diez principios de responsabilidad social que contiene el programa. La propuesta principal del Pacto Mundial es servir de puente entre el sector privado, los gobiernos y la sociedad civil, con el fin de lograr una economía global humana, incluyente y sustentable. La

iniciativa está dirigida a las empresas, a las organizaciones de la sociedad civil y a las fuerzas laborales.

El Pacto Global en México tiene como objetivo apoyar, a partir del enfoque propuesto por Naciones Unidas, los esfuerzos para difundir la cultura de la responsabilidad social empresarial. La convocatoria cuenta con la participación de las agencias de las Naciones Unidas que colaboran en la Oficina del Pacto Mundial (OIT, PNUD, PNUMA, ONUDI, OACNUDH) y también participan las principales asociaciones y organizaciones empresariales del país (CCE, COPARMEX, CONCAMIN, ALIARSE, CEMEFI).

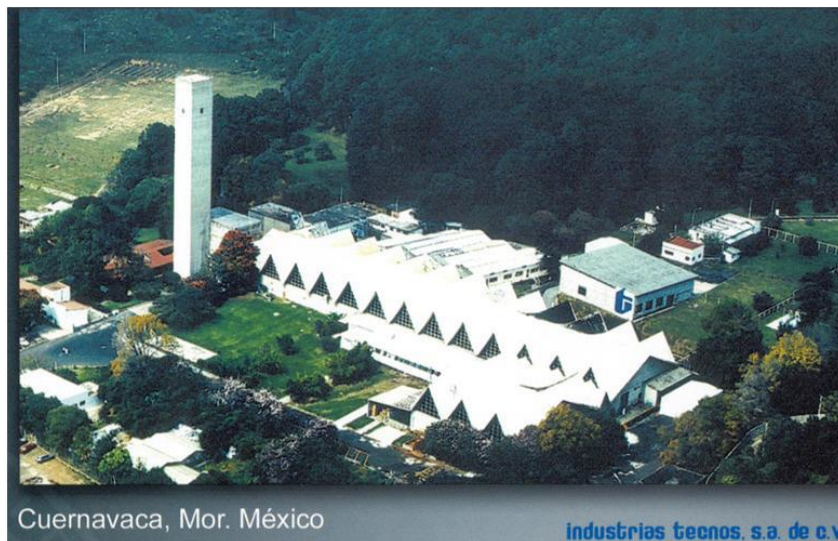
Cabe precisar que el Pacto Mundial no es un instrumento regulador, ya que no supervisa ni obliga el comportamiento de las empresas. Lo que promueve es la voluntariedad de la responsabilidad pública, la transparencia y el compromiso social de las empresas, organizaciones sociales y sociedad civil para iniciar y compartir las prácticas basadas en los principios propuestos por el programa.

## CAPITULO 3. MARCO CONTEXTUAL: INDUSTRIAS TECNOS S.A. DE C.V.

### 3.1 Descripción de Industrias TECNOS y su localización.

Industrias TECNOS S.A. de C.V es una empresa reconocida internacionalmente dedicada al desarrollo, manufactura y comercialización de municiones deportivas y reglamentarias, bajo la prestigiada marca Águila; fue fundada en Cuernavaca Morelos México en el año de 1961. TECNOS, inició operaciones en la década de los 60's según Javier Elizalde, su actual Director General, la planta la fundó la legendaria firma Remington que *“trajo tecnología y capacitó al personal, lo que permitió producir una munición de alta calidad a precios competitivos”*. La firma también tuvo como socio a la química Dupont pero, en los 90's, TECNOS quedó en manos de inversionistas mexicanos. (CCN Expansión.Com publicado el 14 de marzo de 2007 y recuperado en línea en marzo de 2010). Industrias TECNOS, es una de las mayores fabricantes globales de municiones, dueña de las marcas Águila Ammo y Golden Eagle, dos iconos del mundo de la caza deportiva. La planta cuenta con una extensión de 216,000 metros cuadrados (Ver Fig. 3.1), siendo la empresa más grande del ramo en México y una de las más importantes en toda América Latina.

Fig. 3.1 Instalaciones de industrias TECNOS S.A. de C.V.





*Fuente: Boletín de Municiones de Tiro, Caza y Reglamentaria Hunting, shooting & law enforcement ammunition., Águila Ammunition (2009)*

### **3.2 Industrias TECNOS: Misión, Visión y Valores.** <sup>21</sup>

La misión de TECNOS es “satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes del mercado cinegético, deportivo y de protección, cuidando de su entorno de manera responsable, con los más altos niveles de seguridad; satisfaciendo las expectativas de los accionistas y de los empleados”. Su visión está encaminada a “ser la empresa líder del mercado nacional en nuestro ramo y continuar ampliando nuestra participación en el mercado internacional, ofreciendo productos de calidad, desarrollando nuevas opciones y soluciones para nuestros clientes y mejorando la rentabilidad del negocio”. Desde su fundación en 1961, Industrias TECNOS se ha distinguido siempre por conducir sus negocios con valores, mismos que constituyen un marco para el desempeño de los empleados de la empresa y son enunciados que inspiran las actividades de TECNOS tanto al interior como al exterior de la empresa. A continuación se hace una breve descripción del sentido que TECNOS le da a cada uno:

- Seguridad: “Es un compromiso hacer nuestro trabajo con seguridad, evitando poner en riesgo al cliente, accionistas, compañeros y a nosotros mismos”

---

<sup>21</sup> Documentos proporcionados por la Gerente de Capital Humano de Industrias TECNOS S.A. de C.V. en octubre de 2010.

- Calidad: “Es la búsqueda permanente de mejorar los procesos, productos y servicios en todas las áreas; satisfaciendo las necesidades y requerimientos de los clientes”
- Trabajo en equipo: “Es la capacidad de trabajar juntos, escuchar, entender y comprender a otros; comunicarse efectivamente, así como poner los objetivos del equipo antes que los personales”.
- Gente: “Las personas son respetadas, valoradas sus ideas y contribuciones; la mejora del individuo y sus competencias es un compromiso diario para nosotros”

### **3.3 Industrias TECNOS y su código de ética.<sup>22</sup>**

Todos los colaboradores de TECNOS están llamados a mantener un alto nivel de conducta ética y a responder individualmente por lo siguiente:

- Cumplir estrictamente con las políticas, normas y reglamento de trabajo, incluyendo las que establecen el uso y manejo de nuestros productos.
- Cumplir estrictamente con nuestras políticas y normas de seguridad.
- Tener un trato respetuoso, justo y honesto con nuestros compañeros, clientes y proveedores.
- Proteger y dar uso apropiado a la información, bienes y recursos que son propiedad de la empresa (incluyendo la información sobre clientes, proveedores, nuestros procesos productivos y administrativos).
- Llevar a cabo todas las transacciones comerciales de la empresa con integridad y en estricto cumplimiento a las políticas establecidas.
- Evitar situaciones en las que los intereses personales entren en conflicto con los de la empresa.
- Documentar los regalos o cortesías comerciales recibidos relacionados con prácticas comerciales usuales y que los mismos sean de valor razonable.
- En ningún caso aceptar regalos de dinero en efectivo o su equivalente.

---

<sup>22</sup> Documentos proporcionados por la Gerente de Capital Humano, en octubre de 2010.

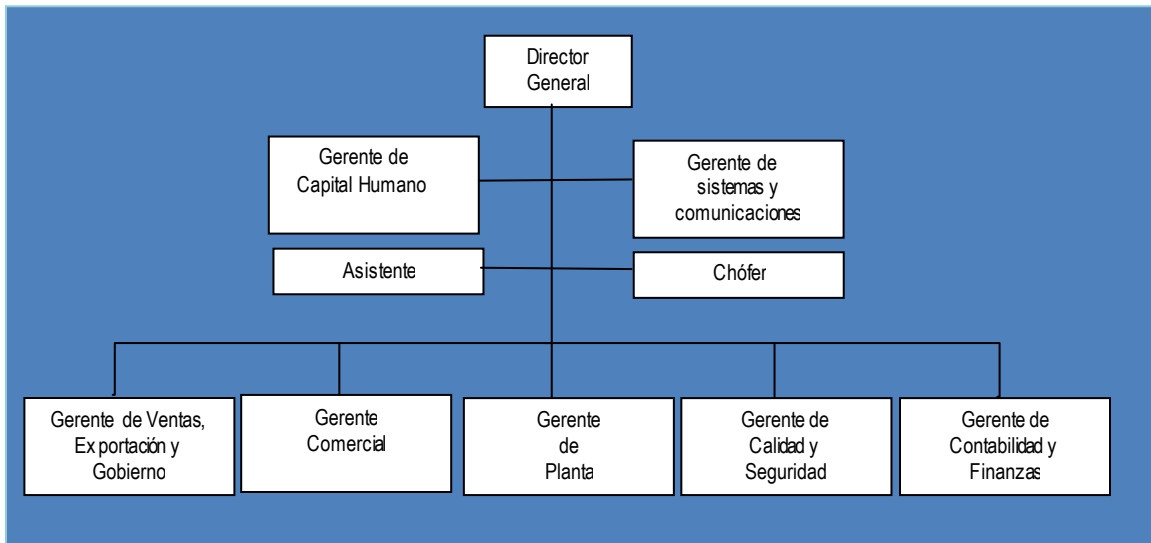
- Bajo ninguna circunstancia, directa o indirectamente, pedir, aceptar, ofrecer o dar ninguna clase de soborno, chantaje, ni otro tipo de beneficio ilegal o no ético a empleados, clientes o proveedores de Industrias TECNOS.
- Mantener y cumplir los controles internos establecidos.
- No promover, ni participar, en cualquier tipo de hostigamiento y/o acoso entre compañeros y/o jefes y colaboradores.
- Poner en práctica el principio de igualdad de oportunidades en el empleo, sin distinción de raza, religión, género, o afiliaciones personales.
- Nuestros proveedores y contratistas deberán guiarse en todo momento por este Código en su relación comercial con Industrias TECNOS.

Este Código está a disposición de los empleados para ayudarles a tomar las mejores decisiones en sus actividades diarias y para promover un ambiente de trabajo transparente, de respeto y cordialidad. Se invita a que si se tiene alguna duda sobre cuál es la conducta adecuada a seguir ante alguna circunstancia en particular, se consulte al supervisor o jefe inmediato. Se invita a los empleados a leer y a cumplir con el código de ética, así como con las políticas y leyes aplicables al giro del negocio. Y se hace énfasis en que el incumplimiento del mismo, puede conllevar responsabilidad civil y penal y provocar la aplicación de sanciones disciplinarias, entre otras, la terminación de la relación laboral. El difundir y promover el cumplimiento del código de ética es parte fundamental de las funciones de la línea de mando en Industrias TECNOS. Se invita a mostrar una congruencia plena; para contribuir a conservar la confianza y la credibilidad ante sus grupos de interés.

### **3.4 Industrias TECNOS: estructura organizacional.**

TECNOS realiza sus actividades de producción y comercialización a través de cinco gerencias técnicas y dos gerencias administrativas de apoyo (Ver Fig. 3.2). La Dirección General coordina las actividades de acuerdo con las directrices que le marca la junta de Accionistas.

Figura. 3.2 Organigrama de Industrias TECNOS S.A. de C.V.



Fuente: Organigrama de la estructura organizacional proporcionado por la Gerencia de Capital Humano de TECNOS en septiembre de 2010.

A continuación se describen las funciones generales de cada una de las gerencias que constituyen la empresa.

- Gerente de Ventas, Exportación y Gobierno

La función de esta Gerencia es obtener una participación de los mercados nacionales (Gobierno) e internacionales. Alcanzar los volúmenes de ventas presupuestados y los márgenes de utilidad definidos por la Dirección General.

- Gerente Comercial

Su función es mantener la participación mínima del 80% del mercado nacional estableciendo y alcanzando volúmenes de venta presupuestados y los márgenes de utilidad determinados por la Dirección General

- Gerente de Contabilidad:

Su función es alcanzar los objetivos estratégicos de la organización llevando a cabo las funciones de planeación, organización y evaluación administrativa y financiera de la empresa.

- Gerente de Planta:

Su función es administrar, coordinar y controlar los recursos técnicos, económicos y humanos de las áreas de ingeniería y manufactura comprendiendo las siguientes áreas: procesos de investigación y desarrollo, mantenimiento mecánico y eléctrico, taller de herramientas, nuevos proyectos, ingeniería industrial, explosivos, líneas 22, líneas de escopeta y de fuego central, a fin de producir y entregar productos que cumplan los estándares de calidad y costos de la empresa, así como las expectativas de los clientes mediante la planeación, organización y control de las líneas de producción.

- Gerente de Calidad y Seguridad:

Su función es establecer, desarrollar y administrar sistemas, prácticas, procedimientos y programas para el aseguramiento y la mejora de la calidad de los productos, para la conservación de la salud y la integridad física del personal que labora en la empresa y para la protección del medio ambiente.

- Gerente de Capital Humano:

Su función es garantizar que la empresa cuente con personal debidamente seleccionado, capacitado, satisfecho y adecuadamente remunerado en la función que desempeñe, así mismo, crear y promover una cultura de calidad y mejora continua de la organización.

- Gerente de Sistemas y Comunicaciones:

Su función es apoyar a la dirección de la empresa para alcanzar una posición estratégica y obtener la tecnología de punta que se requiere para seguir siendo líderes nacionales en la fabricación de cartuchos cal .22, fuego central y escopeta.

A octubre de 2010 la empresa contó con una plantilla de 775 empleados distribuidos como sigue, Ver Tabla 3.1



Tabla 3.1 Clasificación de la plantilla de personal por Gerencia

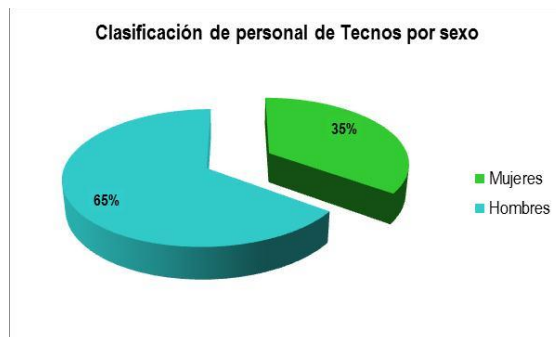
Área	Personal no Sindicalizado	Personal Sindicalizado
Dirección General	3	
Gerencia de Ventas, Exportaciones y Gobierno	4	0
Gerencia Comercial	14	0
Gerencia de Planta	43	636
Gerencia de Calidad y Seguridad	28	3
Gerencia de Contabilidad y Finanzas	20	9
Gerencia de Capital Humano	6	0
Gerencia de Sistemas y Comunicaciones	10	0
TOTALES	128	648
		776

Fuente: Información proporcionada por la Superintendencia de Capital Humano de TECNOS en octubre de 2010

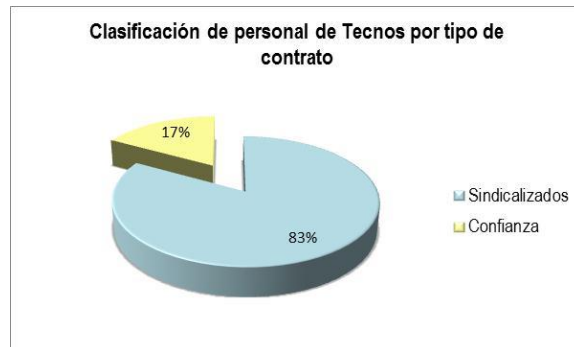
De los 775 empleados que tiene TECNOS se tienen las siguientes clasificaciones (Gráfica 3.1)

Gráfica 3.1 Clasificación de personal

a) Clasificación por sexo



b) Clasificación de personal de confianza y sindicalizado



Fuente: Elaboración propia.

### **3.5 Los productos de Industrias TECNOS**

Para la producción de los cartuchos la empresa Industrias TECNOS cuenta con tres líneas de producción: Fuego anular, Fuego central y Escopetas (Ver Fig.3.3). Para la fabricación de cartuchos de fuego anular cuentan con tecnología ELEY que es la maquinaria más moderna del mundo para la fabricación de cartuchos calibre .22. Los cartuchos elaborados con casquillo de latón, proporcionan máxima resistencia y perfecto funcionamiento. La pólvora de limpia combustión desarrolla máxima potencia con presiones controladas. Los productos de esta línea de producción son: Cartuchos calibre .22 Largos y cortos.

La tecnología utilizada para la fabricación de cartuchos de fuego central usa detonador NON-CORR (no corrosivo), que produce ignición instantánea en cualquier tipo de clima. Bala de esmeralda construcción con la que se logra una óptima precisión en los disparos. Carga uniforme de pólvora de acuerdo al calibre y tipo de bala, lo que le proporciona la velocidad correcta con la precisión adecuada. El casquillo es elaborado con latón que cubre ampliamente las más altas especificaciones de calidad, por lo que la introducción y expulsión del cartucho es óptima. Los productos de esta línea de producción son: Cartuchos de fuego central: .25 ato, .32 auto, .32 S&W Largo, .380 auto, .38 súper auto, 9mm Luger, .38 Especial, .357 magnum, .40 S&W, .45 auto, .30 carabina y .223 REM. Los cartuchos de la línea de producción escopeta son los siguientes: Cartuchos para escopeta, calibres 12, 16, 20, 28, 410 y 8 para uso industrial. Ver Fig. 3.3.

Fig. 3.3 Clasificación de Municiones que Industrias TECNOS produce.

CALIBRE .22						FUEGO CENTRAL						ESCOPIETA		
	GRA	VELOCIDAD	ENERGIA			GRA	VELOCIDAD	ENERGIA			CARGA	VELOCIDAD		
	mm	ft/s	ft/lb	mm	mm	mm	ft/s	ft/lb	mm	mm	grains	ft/s		
	29	1,095	961	11	8		50	755	683	9	7		36	1,330
	40	1,255	1,036	19	13		71	905	808	18	14		39	1,275
	40	1,130	981	16	12		98	705	630	15	12		32	1,200
	40	1,025	911	13	10		95	945	838	26	20		28	1,200
	30	1,700	1,290	27	15		130	950	841	36	28		39	1,385
	40	950	848	17	13		110	1,390	1,451	134	71		28	1,313
	20	990	528	2	2		95	3,215	2,473	175	103		18	1,175
	29	850	731	6	5		90	945	838	25	19		32	1,325
	40	925	827	11	8		115	1,250	1,006	55	36		32	1,225
	40	1,280	1,111	14	11		124	1,115	942	47	54		36	1,375
	40	1,080	963	14	11		117	1,250	1,006	55	36		36	1,400
	40	1,470	1,330	27	18		130	1,220	992	58	38		24	1,350
	40	1,075	1,433	43	25		180	1,260	907	61	45		32	1,240
	30	1,250	1,045	19	13		230	830	747	49	39		32	1,250
	38	1,025	911	12	10		130	1,220	992	58	38		28	1,200
	30	1,700	1,290	27	15		130	950	841	36	28		30	1,200
							158	1,340	1,130	116	84		28	1,220
													28	1,220
													25	1,150
													25	1,100
													21	1,300
													14	1,100

Fuente: Boletín de Municiones de Tiro, Caza y Reglamentaria Huting, shooting & law enforcement ammunition., Águila Ammunition (diciembre de 2009)

### 3.6 Clientes y distribuidores de Industrias TECNOS.

Los clientes de Industrias TECNOS se dividen en tres grandes grupos: los agricultores, los tiradores deportivos y cazadores profesionales y los cuerpos militares y de seguridad estatales y federales de México y algunos en el extranjero. Los productos para el primer grupo están diseñados para el entretenimiento de tiro al blanco con actividad deportiva, fuera o dentro de la ciudad, en espacios adecuados con personas deportistas profesionales. Para el segundo grupo los productos están orientados a la gente del campo como ayuda y salvaguarda de animales y de plagas de animales de pezuña y pluma y para hacerse de proteínas de forma económica. Finalmente para el tercer grupo, como apoyo a la seguridad para los cuerpos policiacos públicos y privados del país quienes proporcionan la seguridad nacional al preservar la libertad, el orden y la paz pública; así como salvaguardar la integridad y derechos de las personas; en acta constitutiva se establece que en caso de tener México una situación bélica, Industrias TECNOS S.A. de C.V. pasa a ser empresa del Gobierno Federal.

Industrias TECNOS, es el principal productor de cartuchos en México y tienen los EE UU como principal comprador y socio. Los fabricantes no pueden vender directamente al consumidor y las balas y cartuchos se ofrecen a través de una red de distribuidores también supervisados por la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA). TECNOS cuenta con 235 distribuidores en toda la República Mexicana (Ver Fig. 3.4) y posee una empresa subsidiaria para la distribución en el mercado americano, Centurion Ordnance, Inc. que comercializa la marca Golden Eagle. TECNOS exporta además a todo Centro y Sudamérica, excepto Brasil y Colombia. Los clientes deben obtener un permiso de la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) para comprar municiones, en cantidades limitadas: 1,000 cartuchos para escopeta o 500 balas de calibre .22. Cada año la planta de TECNOS es certificada por SEDENA, que verifica volúmenes, envíos y devoluciones. En Estados Unidos, las balas Águila se venden sin más restricciones que las de autoridades estatales y de los condados. (CCN Expansión.Com publicado el 14 de marzo de 2007). Entre sus clientes principales se encuentra: Cascade Cartridge International (CCI), que tiene su planta en San Luis Potosí, Forjas Taurus, Glock, Styer, Hatsan y Valtro. Fábricas de armas de la SEDENA, Secretaría de la Marina, 24ª Zona militar de Cuernavaca Morelos, Gobiernos de los estados de la República Mexicana y diferentes corporaciones policíacas.

### **3.7 Proceso Productivo.**

Se tiene un estricto aseguramiento de la calidad en los productos, desde la selección y aprobación de las materias primas, control estadístico en cada paso del proceso, hasta las pruebas finales que se realizan al producto en el laboratorio balístico, lo cual permite asegurar un producto de máxima confiabilidad. Aunque la industria militar mexicana fabrica buena parte de las municiones que consumen la Armada, Ejército y Fuerza Aérea, también hace compras a productores privados. TECNOS es la planta más integrada en materia de insumos, ya que sólo importa algunos químicos y pólvora, que no se fabrica en México.

Fig. 3.4 Distribuidores de TECNOS en la República Mexicana



Fuente: Boletín de Municiones de Tiro, Caza y Reglamentaría Huting, shooting & law enforcement ammunition., Águila Ammunition (Diciembre de 2009)

### 3.8 Proceso de Comercialización en Industrias TECNOS

Para la realización de sus operaciones de producción y comercialización se tienen estrictos controles de supervisión diarios, realizados por oficiales de la SEDENA, quienes verifican: el volumen, calidad y compra de los insumos para la realización del producto, cuál es el volumen de la producción, los desperdicios, el material reciclado y reutilizado, las ventas y devoluciones.

Sus operaciones están estrictamente reguladas por las siguientes dependencias y entidades: el Reglamento de Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos en lo referente a permisos para fabricación de municiones, la SEDENA en lo referente al permiso para producir, probar y comercializar los cartuchos, la Secretaría de Seguridad Pública y la Secretaría Marina Armada de México para definir características del producto y pruebas, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para permisos de importación de materias primas (especialmente pólvora) y de exportación del cartucho a sus clientes internacionales así como

renta de contenedores para los embarques, la Secretaría de Economía en lo referente a los agentes aduanales, líneas navieras, la Secretaría del trabajo y Previsión Social ya que es una empresa considerada de alto riesgo a la que se le hacen auditorías de seguridad y se ha hecho acreedora a la certificación de industria segura, la Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales quien le hace auditorías medioambientales para asegurarse del cuidado y preservación del medioambiente. La Comisión Internacional Permanente (CIP) Europea y *Sporting Arms and Ammunition Manufacturers Institute* (SAAMI) de USA ambos son quienes fijan los estándares de fabricación del producto, la Federación Mexicana de Tiro y Pesca (FEMETI) y el Reglamento de la Ley General de Vida Silvestre regulan a las organizaciones de cazadores y tiradores mexicanos a través de la integración de clubs con permiso y controles para operar afiliados a FEMETI.

### **3.9 TECNOS: Industria Segura**

Para Industrias TECNOS, la seguridad, salud ocupacional y cuidado al medio ambiente, son prioridad “número uno”, establecido en su política. Por esta razón, desde la Dirección General se asumió un fuerte compromiso para que a través de un proceso de mejora continua, la empresa obtuviera la certificación del Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SASST). Los beneficios obtenidos con la acreditación del Sistema de Administración de Seguridad y Salud en el Trabajo ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS), han sido el mantener en cero la incidencia de lesiones incapacitantes y alcanzar el 95% de cumplimiento de la normatividad. También se ha incrementado la cultura organizacional de seguridad entre los trabajadores y empleados, haciéndola extensiva a la vida diaria fuera de las instalaciones del trabajo. Otro beneficio adicional, ha sido el reconocimiento a este esfuerzo por parte de la comunidad vecina y las autoridades del Estado. Como parte de las prácticas seguras, se ha establecido una campaña permanente de seguridad, orden y limpieza (Campaña SOL), la cual ayudará a mantener altos estándares de seguridad.

### **3.10 Acciones de Responsabilidad Social desarrolladas en industrias TECNOS**

A continuación, se da una breve semblanza de cuáles son sus estrategias de RSE y razones para haber seleccionado a esta empresa como estudio de caso de investigación. Cabe mencionar que toda la información expresada en los siguientes párrafos fue recolectada por el personal de TECNOS durante las entrevistas realizadas.

- Industrias TECNOS, S.A. de C.V., es una empresa mexicana reconocida ampliamente en el mercado nacional e internacional desde 1961. TECNOS fabrica y comercializa cartuchos calibre .22, fuego central y escopeta marca Águila.
- En la actualidad exporta el 30% de sus productos a los mercados de Norteamérica, Centroamérica y Sudamérica y algunos países de Europa, por lo que trae divisas al país.
- El 80% de sus insumos o materia prima son de origen nacional
- En los últimos 5 años ha incrementado sus ventas en un 240%
- El 29% de los puestos del Grupo Directivo y Estratégico de TECNOS (Se denomina G-7) está ocupado por mujeres.
- El 35% del total de su plantilla es personal femenino.
- Cuenta con una plantilla de 776 empleos directos y alrededor de 3500 empleos indirectos.
- En 2009 creó 260 nuevos empleos.
- Otorgaron 96 horas de capacitación para cada empleado en 2010
- Tuvieron un 2% de rotación de personal en 2010
- El 100% de la población tienen formación y entrenamiento referente a los aspectos de seguridad y salud ocupacional así como de derechos humanos
- En 2010 contaban con 289 clientes nacionales y 37 internacionales
- Del 2005 al 2010 han entregado el 90% de pedidos en tiempo y forma.
- Del 100% de las solicitudes que se hicieron en atención a clientes en 2010 el 0.83% fueron quejas y todas se atendieron satisfactoriamente.

- Tienen la certificación de industria segura otorgada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social Federal desde 2008
- Recibe anualmente auditorías ambientales de tercera parte (externas) realizadas por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA),
- Ha desarrollado un sistema de control de calidad de producto,
- Tienen dentro de su estructura organizacional un área de atención a clientes a quienes capacitan cada año para mejorar su servicio.
- Realizan auditorías a sus proveedores.
- Tienen alianzas con el Tecnológico de Monterrey campus Cuernavaca y con el CONALEP de Temixco Morelos para apoyar a sus empleados en su desarrollo profesional a nivel técnico y superior;
- Realizan una gran cantidad de eventos para los empleados, sus hijos, esposas y familias. (Día del niño, día de la madre, del padre, del ingeniero, distinción para los niños con buenos promedios de calificación, posadas navideñas, evento de fin de año, campañas de lectura, etc.)
- Realizan reuniones semanales con el Sindicato para realizar acciones en beneficio de TECNOS y de los trabajadores,
- Cuentan con un código de ética y valores corporativos que han difundido desde hace 5 años.
- Participan en la junta de vecinos de la comunidad de Ahuatepec población en donde está instalada la empresa entre los más importantes,

Aunque hay una gran cantidad de acciones y estrategias de RSE realizadas en Industrias TECNOS, actualmente no se ha realizado una evaluación de resultados y se ha hecho poco análisis para determinar si las acciones o estrategias realizadas, han sido funcionales y conocer el impacto y la contribución de éstas con la satisfacción, necesidades, intereses y expectativas de sus partes interesadas; específicamente para esta investigación se limitará a los: empleados, proveedores, clientes y el sindicato. Es por todo lo anteriormente descrito que se considera el análisis de Industrias TECNOS S.A. de C.V. como un caso único de empresa que por su importancia y valía para la seguridad nacional del país, es



suficientemente válido para extraer las conclusiones de los objetivos planteados en esta investigación.

## **CAPITULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se describe el procedimiento que se siguió para obtener los resultados que prueban las hipótesis que se plantearon en esta investigación. Los elementos que se abordan son: el diseño metodológico y las variables de estudio, la matriz de congruencia, la conceptualización y operacionalización de las variables, la delimitación del estudio, selección de la muestra, el diseño de los instrumentos de medición y finalmente el procedimiento de validación y análisis.

### **4.1 Definición del tipo de investigación.**

Para la parte teórica se hizo una investigación documental con la finalidad de construir el marco teórico de la responsabilidad social empresarial, y para identificar si el desempeño socialmente responsable de Industrias TECNOS S.A. de C.V se relaciona con las acciones de RSE emprendidas por la empresa y con el diálogo con sus grupos de interés; se utilizó un enfoque de estudio exploratorio ya que se examinó un problema de investigación poco estudiado; transversal ya que el diagnóstico para la evaluación se realizó en un momento determinado (diciembre de 2010 a abril de 2011) y finalmente no experimental en donde la información para la identificación y evaluación se recogió a través de informantes clave. Es este orden de ideas, la investigación se plantea como un estudio de caso, con un entorno único y particular, que describela acciones de responsabilidad social que se han implementado en la empresa Industrias TECNOS S.A. de C.V. y la relación que ésta tiene con cuatro de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores y el sindicato), determinando si dichas acciones contribuyen a la sostenibilidad de la empresa y de su entorno.

### **4.2 Diseño metodológico del estudio de caso**

La metodología del estudio de caso no es sinónimo de investigación cualitativa (Chiva Gómez, 2001), ya que los estudios de caso pueden basarse en cualquier combinación de evidencias cuantitativas y cualitativas; incluso, pueden fundamentarse exclusivamente en evidencias cuantitativas y no tienen que incluir siempre observaciones directas y detalladas como fuente de información. Así pues, el estudio de casos es una metodología amplia que utiliza técnicas tales

como la observación, las entrevistas, los cuestionarios, el análisis de documentos, etc. (Eisenhardt, 1989), pudiendo ser los datos tanto cualitativos como cuantitativos. Por lo tanto, un estudio de caso no será definido por las técnicas utilizadas sino por su orientación teórica y el énfasis en la comprensión de procesos dentro de sus contextos (Hartley, 1994). Generalmente los fenómenos sociales organizacionales son complejos y demanda diferentes planteamientos y métodos específicos para su estudio y es habitual que éstos se centren, preferentemente, en sus características cualitativas, especialmente cuando el propósito es comprender e interpretar los sucesos en su globalidad (Stake, 1995).

Con la finalidad de describir y precisar con mayor detalle las características de este proyecto de investigación de enfoque cualitativo y su aplicación al terreno de un estudio de caso descriptivo, se presenta a continuación el diseño metodológico que se siguió para su mejor comprensión. A continuación se presenta la ficha técnica del proyecto que es un documento sumario, que contiene las características técnicas del diseño metodológico del presente proyecto de investigación, ésta herramienta fue desarrollada por Villareal y Landeta <sup>23</sup> y adoptada por la doctorante para este estudio véase la Tabla 4.1 “Ficha Técnica del estudio de caso en Industrias TECNOS S.A. de C.V.” Para abordar la problemática de la caracterización de las dimensiones que determinan el nivel de responsabilidad social en TECNOS, se diseñó un esquema metodológico que permitiera conocer por un lado, la opinión y percepción de los grupos de interés involucrados al interior de la organización (Director, Mandos Medios y personal de apoyo) y por el otro, conocer la capacidad valorativa a través de la percepción del sindicato, clientes y proveedores, con relación al tema de investigación. Para apoyar estos puntos, se incorporaron métodos de técnicas de encuestas, observación in situ, revisión documental y consulta Delphi, entrevistas estructuradas y no estructuras a profundidad; así como el método estadístico Chi Cuadrado de Pearson y la triangulación para la validación.

Tabla 4.1 Ficha técnica del estudio de caso en Industrias TECNOS S.A. de C.V.

---

<sup>23</sup> Villareal L. y Landeta R. Investigadores de la Universidad del País Vasco, Vizcaya España quienes han aplicado este diseño metodológico en estudios de caso simples y múltiples. Y que presentaron en la Revista Arbitrada Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

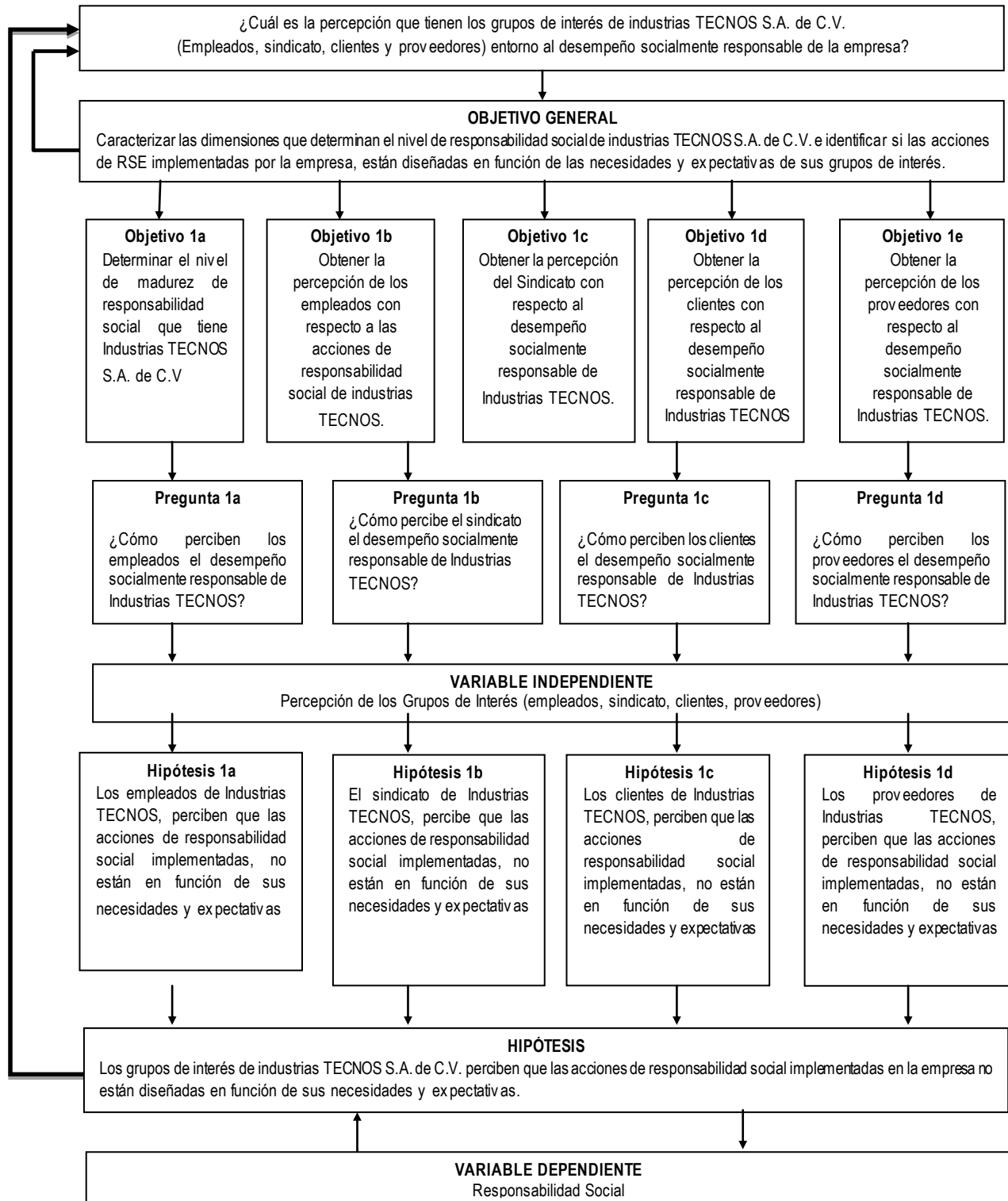
<b>Propósito de investigación</b>	Caracterizar las dimensiones que determinan el nivel de responsabilidad social de Industrias TECNOS S.A. de C.V. e identificar la relación que hay entre el dialogo con sus grupos de interés, específicamente: empleados, sindicato, clientes y proveedores y el desempeño socialmente responsable de la empresa.
<b>Metodología de investigación</b>	Estudio de caso único (la unidad de análisis a estudiar es la empresa Industrias TECNOS S.A. de C.V.). Estudio exploratorio, transversal y no experimental. Estudio exploratorio ya que examina un problema de investigación poco estudiado; transversal y a que el diagnóstico para la evaluación se realiza en un momento determinado (diciembre de 2010 a abril de 2011) y finalmente no experimental en donde la información para la identificación y evaluación se recoge a través de entrevistas a informantes clave, encuestados y datos cualitativos
<b>Unidad de análisis</b>	Industrias TECNOS S.A. de C.V (empleados, clientes, proveedores y el sindicato).
<b>Ámbito geográfico</b>	Empresa situada en el Km. 6 de la Carretera Cuernavaca Tepoztlán Cuernavaca, Mor. México el representante sindical tiene sus oficinas en las instalaciones de la empresa. Los proveedores entrevistados son del estado de Morelos y los clientes se localizan en los estados de: Guerrero, Hidalgo, Morelos, Estado de México y Distrito Federal.
<b>Universo</b>	Industrias TECNOS S.A. de C.V (empleados, clientes, proveedores y el sindicato).
<b>Tipo de muestra</b>	Muestra conveniencia que se obtiene de la elección de los informantes clave por el investigador, quienes deben tener las características necesarias para identificar que acciones y estrategias de RSE hay en Industrias TECNOS y como son evaluadas
<b>Muestra</b>	Industrias TECNOS S.A. de C.V Empleados: 31 empleados de confianza y 62 empleados sindicalizados. Clientes: 4 del DF; 6 del Edo. De México; 2 del Estado de Guerrero, 3 del Estado de Hidalgo y 5 del Estado de Morelos en total 20. Proveedores: 12 y todos localizados en el estado de Morelos. Sindicato: Representante sindical y personal que labora en el sindicato.
<b>Métodos de recogida de la evidencia</b>	Revisión documental (documentos físicos y archivos electrónicos); Consulta Delphi, realización de entrevistas múltiples a profundidad, abiertas y con cuestionario abierto, presenciales y también vía telefónica, aplicación de encuestas presenciales cerradas, observación directa y el uso de artefactos físicos y tecnológicos.
<b>Fuentes de información</b>	Interna: documentos, archivos, videos y presentaciones electrónicos referente a TECNOS (código de conducta, misión, visión, manuales de procedimientos, políticas, etc.) y a registros históricos (datos cuantitativos relacionados con los indicadores financieros, de seguridad y de medioambiente). Entrevistas a profundidad y encuestas contexto físico real. Externa: artículos de medios de comunicación electrónicos como CNN Empresarial.
<b>Informadores clave</b>	Director general de la empresa, todos los Gerentes (7) Superintendentes, Supervisores y Jefes de área: (17) y trabajadores de confianza en puestos no estratégicos (6); y 62 obreros sindicalizados. El representante sindical y el personal que conforma el sindicato. 20 Clientes y 12 Proveedores Nacionales Todos con participación activa y directa en el desarrollo de las actividades de responsabilidad social.
<b>Métodos de análisis de la evidencia</b>	Inicia con la triangulación de la evidencia que se recolecta para confrontarla de manera directa con los objetivos, pregunta e hipótesis de la investigación. Planteamiento de la información clasificada por tablas. Creación de gráficas comparativas de resultados y la clasificación de la información en orden cronológico.
<b>Evaluación metodológica</b>	Validez y confiabilidad (teórico interpretativa y conceptual) Método estadístico de Chi-Cuadrada de Pearson

*Fuente: Elaboración propia con base en Villareal y, Landeta R. (2010)*

### 4.3 Matriz de Congruencia

La matriz de congruencia, es un instrumento metodológico que permite determinar la relación existente entre los objetivos planteados, los cuestionamientos de la investigación, la variable independiente, las hipótesis, la variable dependiente y de cómo la relación entre todos estos elementos permiten dilucidar el planteamiento del problema de este estudio de investigación. A continuación en la Figura 4.1 “Matriz de congruencia, la responsabilidad social y el diálogo con los grupos de interés, motor para el desarrollo integral de una empresa” (Marín Vargas, 2006) se presenta la matriz que vincula los elementos de la investigación, con el propósito de establecer la relación de congruencia entre ellos.

Figura 4.1 Matriz de congruencia la responsabilidad social y el diálogo con los grupos de interés, motor para el desarrollo integral de una empresa.



Fuente: Elaboración propia con base en (Marín Vargas, 2006).

#### 4.4 Conceptualización y operacionalización de las variables

Para entender la relación que existe entre las dos variables estudiadas, se identificó en cada una de ellas las dimensiones a estudiar, tomando en cuenta los tres niveles propuestos en el diseño metodológico (Director, Mandos Medios y personal de apoyo). Para la variable percepción de los grupos de interés se consideraron las percepciones de empleados, el representante sindical, clientes y proveedores.

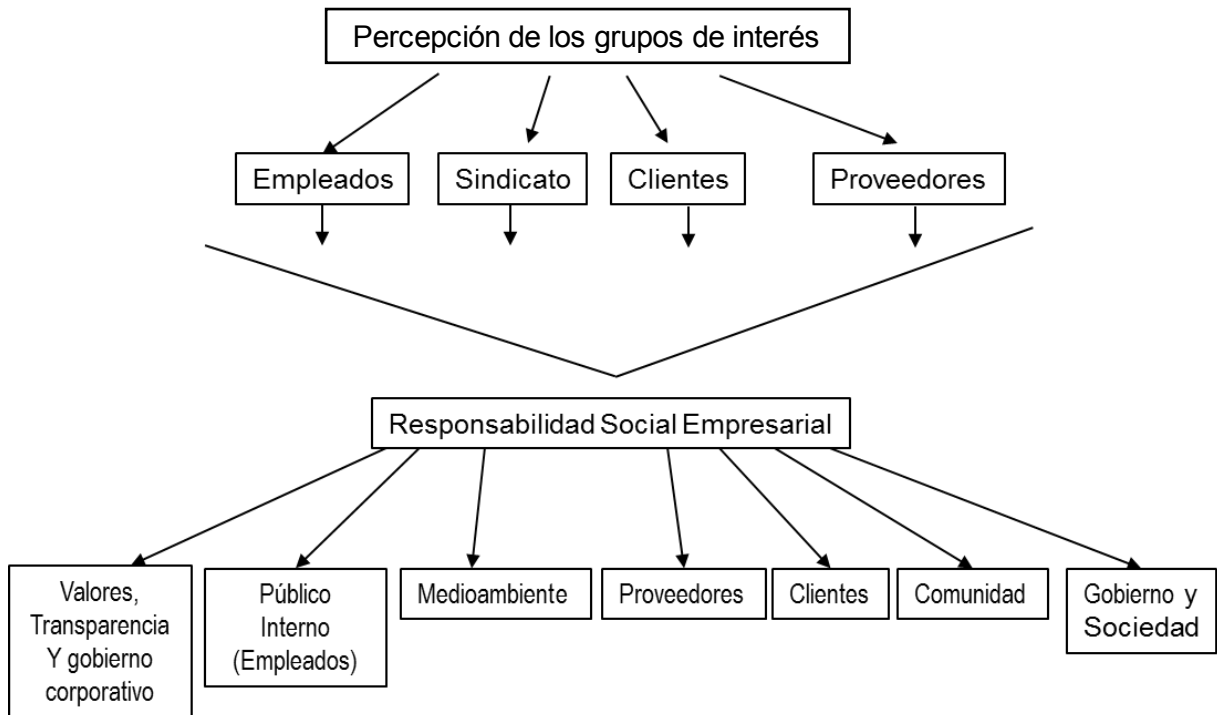
Hablar de la percepción involucra un mundo derivado de los sentidos en los que el proceso en cada uno de los individuos será diferente. El proceso de la percepción, tal como propuso Hermann von Helmholtz<sup>24</sup>, en su libro *Tratado de óptica fisiológica*, es de carácter inferencial y constructivo, que genera una representación interna de lo que sucede en el exterior a modo de hipótesis. El proceso consiste en utilizar la información que llega a los receptores e ir analizando de forma paulatina la información que viene de la memoria, tanto empírica como genética, y que ayuda a la interpretación y a la formación de la representación de una realidad que es diferente para cada individuo. Mediante la percepción, la información es recopilada por todos los sentidos se procesa y se transforma en un solo objeto. Por lo que es posible sentir distintas cualidades de un mismo objeto y mediante la percepción, unirlos, determinar de qué objeto proviene y determinar, a su vez, que es un único objeto. Así entonces puede ser que una persona viviendo experiencias similares a otra, tenga una visión totalmente distinta sobre la misma porque su proceso de percepción es producto de su interpretación personal. La percepción será, entonces, un factor intrínseco o interno que afecte directamente la vivencia de cada individuo seleccionado y que forme parte de los grupos de interés con respecto al desempeño de la responsabilidad social que ha implementado Industrias TECNOS.

---

<sup>24</sup> Hermann von Helmholtz nació en Potsdam en el año de 1821. Estudió medicina en el Instituto Médico-Quirúrgico Friedrich Wilhelm de Berlín. Con la influencia filosófica de su padre y su interés por la física orgánica realiza varios estudios dentro de los que destacan: el "Tratado de óptica fisiológica" sobre las realidades de la percepción; en este plantea la inferencia inconsciente como el puente que une las imágenes retinales con las conclusiones perceptuales que se derivan de ellas. Según un principio de probabilidad, el sistema visual hipotetiza cuál es la interpretación con mayores probabilidades de correspondencia con la estimulación perceptual. Sitios accedidos en Junio de 2015. [http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/musicoterapia/informacion\\_adicional/311\\_escuelas\\_psicologicas/doc/sVonHelmholtz.pdf](http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/musicoterapia/informacion_adicional/311_escuelas_psicologicas/doc/sVonHelmholtz.pdf) <http://www.history.mcs.standrews.ac.uk/mathematicians/Helmholtz.html>

Para la variable de responsabilidad social se consideraron las dimensiones que identifican el grado de desempeño en responsabilidad social que se identifica en Industrias TECNOS. La figura 4.2 muestra la relación conceptual entre las variables y sus dimensiones de estudio.

Figura 4.2 Relación conceptual de variables



Fuente: Elaboración propia con base en (Marin Vargas, 2006).

La Tabla 4.2 muestra la operacionalización de las variables estableciendo la relación entre ellas y sus dimensiones e indicadores de medición.

Tabla 4.2 Operacionalización de las variables del estudio

Variable	Dimensiones	Indicadores	Formas de Medición
<b>Responsabilidad</b>	1. Valores transparencia y	Cuestiones relacionadas con:	Modelo de

<b>Social</b>	governabilidad corporativa,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El compromiso ético,</li> <li>• El arraigo a la cultura organizacional de la empresa</li> <li>• Las relaciones con la competencia</li> <li>• Diálogo con las partes interesadas</li> </ul>	Indicadores de Responsabilidad social ETHOS
	2. Público interno, (Empleados)	Aspectos relativos a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones del personal con el sindicato y su participación</li> <li>• Compromiso con la promoción de la equidad de género</li> <li>• Relación de la empresa con sus contratistas</li> <li>• Políticas de remuneración, prestaciones y desarrollo profesional</li> <li>• Cuidados de la salud, seguridad y condiciones laborales</li> </ul>	
	3. Medio Ambiente,	Cuestiones relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mejora de la calidad ambiental</li> <li>• Educación y concienciación ambiental</li> </ul>	
	4. Proveedores,	Cuestiones relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de selección y evaluación de proveedores</li> <li>• Apoyo al desarrollo de proveedores</li> </ul>	
	5. Consumidores y Clientes,	Aspectos relativos a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La política de comunicación comercial</li> <li>• Excelencia en la atención</li> <li>• Conocimiento de los daños potenciales del producto</li> </ul>	
	6. Comunidad,	Cuestiones relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones con las organizaciones locales</li> <li>• Gestión del impacto de la compañía en la comunidad de entorno</li> </ul>	
	7. Gobierno y sociedad	Cuestiones relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas anticorrupción</li> <li>• Liderazgo e influencia social</li> </ul>	
<b>Grupos de Interés</b>	Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores transparencia y gobernabilidad corporativa,</li> <li>• Público interno, (Empleados)</li> <li>• Medio Ambiente,</li> <li>• Proveedores,</li> <li>• Consumidores y Clientes,</li> <li>• Comunidad,</li> <li>• Gobierno y sociedad</li> </ul>	Encuestas empleados sindicalizados y entrevistas a el Sindicato, los Clientes, los empleados de confianza y los Proveedores
	Sindicato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación y gestión sindicato representantes</li> <li>• Relación y gestión sindicato empresa</li> </ul>	
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del clientes con respecto al producto</li> <li>• Satisfacción del cliente con respecto al servicio</li> <li>• Comunicación y ética</li> </ul>	
	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección y evaluación de proveedores</li> <li>• Desarrollo de proveedores</li> <li>• Comunicación y ética</li> </ul>	

*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.5 Selección de la unidad de análisis.**

Respecto al diseño de la investigación, los estudios de caso pueden ser simples o múltiples, dependiendo del número de casos que se vayan a estudiar. Sin embargo, Yin (1989) propone una tipología que establece cuatro tipos básicos, dependiendo del número de casos y de los diferentes niveles de análisis. Así se clasifican:

- El caso único o unidad de análisis
- El caso único con unidad principal y una o más subunidades
- Los casos múltiples con unidad principal de análisis, y



- Los casos múltiples con unidad principal y una o más subunidades dentro de la principal

En éste estudio la unidad de análisis es un caso único denominado Industrias TECNOS S.A. de C.V. y cuatro subunidades denominados grupos de interés (empleados, sindicato, clientes y proveedores), la empresa aunque no tiene implementado y evaluado un sistema de gestión de la responsabilidad social empresarial de manera formal, afirma haber implantado estrategias y acciones de responsabilidad social al interior de la empresa. El primer paso fue presentar los objetivos y beneficios del proyecto de investigación al Director General de Industrias TECNOS, así como los conceptos de la responsabilidad social empresarial y su contexto actual en México; El segundo paso fue concretar y realizar una siguiente reunión con la participación de la Gerente de Capital Humano en la que se realizó una presentación con el objetivo del proyecto, los antecedentes, el eje de la investigación, productos y beneficios a obtener, el diseño de la metodología y finalmente los requerimiento para la realización del proyecto por parte del doctorando. (Anexo 1 página 197). El resultado de esas reuniones fue del interés y aceptación del Director General para colaborar con la investigación y proporcionar los recursos necesarios para que se llevara a cabo.

#### 4.5.1. Selección de los informantes clave.

El poder del muestreo no aleatorio que se utiliza en este estudio, radica en la selección de informantes clave, ricos en información de los cuales podemos aprender mucho sobre los temas de importancia fundamental para la responsabilidad social en TECNOS, ya sea por el cargo que ocupan, su experiencia en un área determinada, o por su relación con la empresa; éstos pueden poseer información relevante que puede contribuir a la formulación de juicios evaluativos en la investigación a desarrollar. Por lo que es importante aclarar que los informantes clave se clasificaron en cuatro grupos: los relativos a los empleados (de confianza y sindicalizados), clientes, proveedores y el representante sindical. Una vez que el Director General de TECNOS accedió al

desarrollo y aplicación del proyecto de investigación se consideró la necesidad de elegir informantes clave internos y externos que proporcionaran información relevante acerca de la definición, planeación, presupuesto y desarrollo de acciones y estrategias de RSE que TECNOS estuviera realizando en la actualidad.

#### 4.5.1.1. Selección de informantes clave internos (empleados).

Para iniciar con la selección se solicitó al Gerente de Capital Humano<sup>25</sup>, el organigrama y documento de la estructura organizacional de la empresa, para elaborar una lista de posibles prospectos a participar, los requisitos solicitados fueron los siguientes:

- Que sean empleados de confianza y que cuenten con la base.
- Que ocupen o hayan ocupado un nivel jerárquico dentro de la organización.
- Que sus funciones formen parte de la cadena de valor de la empresa.
- Que tengan antigüedad dentro de la empresa de al menos 5 años y 2 en el puesto que ocupan
- Que como resultado de las tareas para realizar sus funciones se planeen, desarrollen, apliquen o evalúen acciones de responsabilidad social.

Fue así como de inicio la doctorante elaboró la lista propuesta con el personal idóneo, el fundamento principal para realizarla fue incluir a personas de distintos niveles y categorías todos ellos relacionados con el diseño, desarrollo, implementación o evaluación de acciones de RSE al interior o exterior de Industrias TECNOS S.A. de C.V., ésta fue revisada por la Gerente de Capital Humano y aprobada por el Director General.

Una vez seleccionados y aprobados los informantes clave, la Gerente de Capital Humano solicitó a la doctorante, elaborar un resumen ejecutivo para presentar el proyecto, ya que este documento se enviaría por correo electrónico a todos los participantes seleccionados; como un antecedente previo a la comunicación telefónica con cada uno de ellos, para acordar una cita para la entrevista. En ésta

---

<sup>25</sup> La Gerente de Capital Humano fue el enlace en todo momento, durante el desarrollo de la investigación entre la doctorante y la empresa Industrias TECNOS

comunicación se presentó a la investigadora y estudiante de doctorado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM que realizaba su trabajo de investigación sobre el desarrollo de la responsabilidad social en las empresas, invitándolos con su participación a la entrevista y solicitándoles su colaboración durante ésta. (Anexo2 página 211). Ya con el antecedente del correo electrónico enviado para presentar el proyecto, al investigador y para solicitar la colaboración, la Gerente de Capital Humano acordó vía telefónica con los seleccionados las fechas y horarios para la realización de la entrevista generando un programa a cumplimentar. Cabe mencionar que éstas se realizaron según la comodidad y disponibilidad de horarios de cada uno de los entrevistados, quienes colaboraron amablemente y estuvieron dispuestos en todo momento a participar en lo que se les solicitó. En la siguiente Tabla 4.3 “Informantes clave internos”, se presenta el número de entrevistados así como el puesto que ocupan dentro de la organización.

Tabla 4.3 Informantes clave internos

Área / Puesto	
1. Director General	19. Gerente de Contabilidad y finanzas
2. Gerente de Ventas	20. Jefe de almacén
3. Ejecutivo de ventas	21. Jefe de abastecimientos
4. Promotor comercial	22. Contador general
5. Gerente Comercial	23. Jefe de presupuestos tesorería y riesgos
6. Jefe de servicio al cliente y logística	24. Gerente de capital humano
7. Gerente de planta	25. Jefe administrativo de capital humano
8. Superintendente de producción F. central	26. Coordinador de capacitación
9. Superintendente de producción L 22 y escopeta	27. Coordinador de reclutamiento y selección
10. Superintendente de Mantenimiento	28. Gerente de sistemas y comunicaciones
11. Jefe de Ingeniería industrial	29. Supervisor de desarrollo de sistemas
12. Aguas residuales	30. Administrador de redes
13. Gerente de Calidad y Seguridad	31. Soporte técnico
14. Supervisor de calidad y metro	
15. Asesor de calidad	
16. Supervisor de balística	
17. Jefe de laboratorio	
18. Superintendencia de seguridad y salud ocupacional	
<b>No Total de entrevistas 31</b>	

Fuente: Elaboración propia

Al término de la selección de los empleados de confianza, se solicitó a la Gerente de Capital Humano analizar la necesidad de que el personal sindicalizado de TECNOS (obreros) también formara parte de este estudio, ya que su población corresponde al 84% del total de empleados de TECNOS y excluirlos, implicaría no contar con la información que pudiera aportar este segmento tan importante de la

población, que forma parte esencial en las acciones de responsabilidad social que tiene implementadas la empresa. Éste análisis se comunicó al Director General y se acordó seleccionar en forma aleatoria dos grupos de obreros, uno del turno matutino y otro del turno de vespertino a los cuales se les aplicaría una encuesta mediante un cuestionario acorde a su nivel de alfabetización.

#### 4.5.1.2. Selección de informantes clave externos (clientes, proveedores y el sindicato).

Por informantes clave externos nos referimos a los stakeholders de Industrias TECNOS que como ya hemos venido informando a lo largo de este documento, forman parte del alcance de esta investigación y que son los clientes, proveedores y el sindicato. Es justamente esta selección de informantes clave lo que da un valor agregado sustancial a la investigación, ya que por lo general la evaluación de las acciones de RSE en una empresa además de ser una “autoevaluación” esta se hace únicamente al interior de la empresa y en esta investigación se propone un diagnóstico que se realizará también al exterior de la misma.

- I) Para la selección de clientes se acordó con el Director General la conveniencia de que fueran nacionales, ya que para interactuar con ellos se haría mediante entrevistas personales; el Director General explicó que sus mejores clientes están en la zona centro del país y es por esta razón que es con quienes más tienen interacción, por lo que consideró, que el resultado de este ejercicio tendría un mayor impacto si se seleccionaba a éstos como muestra; por lo que se contactó con el Gerente Comercial cuya función es entre otras, atender el mercado nacional de TECNOS y procedió a seleccionar a los posibles aspirantes. Se acordó que la doctorante elaboraría una propuesta de cuestionario (que fue revisada por un grupo expertos consultores en responsabilidad social acreditados por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)) para realizar la entrevista; así como una circular para dar a conocer a los informantes los objetivos, el programa del proyecto de investigación y la necesidad de su participación y colaboración en el

mismo (ambas propuestas se revisaron por el Gerente Comercial y se encuentran en el Anexo 3 página 214). Los requerimientos para la selección de los clientes fueron los siguientes:

- La persona a entrevistar deberá ser quien realiza las compras a TECNOS
- La persona a entrevistar debe conocer el servicio de atención a clientes que proporciona TECNOS
- La persona a entrevistar debe tener una antigüedad de al menos 5 años en su empresa.
- La empresa seleccionada es un cliente de la zona centro del país.

El número de clientes seleccionados fue de veinte ver Tabla 4.4 Lista de clientes nacionales de Industrias TECNOS S.A. de C.V. Una vez seleccionados los clientes y revisado el cuestionario a utilizar para la entrevista, así como la circular a enviar, se procedió a enviar a los clientes para su conocimiento ambos documentos por correo electrónico, posteriormente el personal de la Gerencia Comercial de TECNOS, se contactó con cada uno de ellos vía telefónica para aclarar cualquier duda o pregunta que pudieran tener al respecto. La etapa final previa a la entrevista personal, consistió en que la doctorante los contactara y acordará con ellos la fecha, hora y lugar de la entrevista, la cual se realizó según las necesidades y disponibilidad de cada cliente.

- II) Para el caso de la selección de proveedores se siguió un procedimiento similar al de los clientes, la única diferencia es que el encargado de realizar la selección de los proveedores fue el Jefe de Abastecimientos. El número de proveedores seleccionados fue de doce todos localizados en el estado de Morelos; la razón principal es que el Director General junto con la doctorante acordaron, que los resultados que se obtengan de ésta evaluación servirán de base para desarrollar un programa que apoye la selección y desarrollo de los proveedores de TECNOS y que utilizarán a los del Estado de Morelos como programa piloto por ser los más cercanos, para posteriormente trasladarlo gradualmente a sus proveedores en toda la República Mexicana.

También se elaboró un cuestionario como guía para la entrevista (que fue revisado por el mismo grupo de expertos consultores en responsabilidad social acreditados por CEMEFI) y una circular, para comunicar el requerimiento del apoyo y la colaboración con TECNOS para el desarrollo del proyecto. Ambas propuestas se revisaron por el Jefe de abastecimientos y se encuentran en el Anexo 3 página 214 de este documento. En la Tabla 4.5 se muestra la lista de proveedores de Industrias TECNOS S.A. de C.V. a entrevistar.

- III) Para la entrevista con el representante sindical de la empresa la Gerente de Capital Humano cabildeo la fecha y hora de la reunión en la que se le entrevistó y también se elaboró de forma previa un cuestionario que serviría de base durante la entrevista (que fue revisado por el mismo grupo de expertos consultores en responsabilidad social acreditados por CEMEFI). Es importante recalcar que en los estudios de caso, la muestra a seleccionar no es representativa de una población y para esta investigación se utilizó una muestra conveniencia, que se obtiene de la selección que realizó la doctorante y el Director General, de los informantes clave quienes deben tener las características necesarias para identificar las acciones y estrategias de RSE que tiene implementadas Industrias TECNOS y de cómo éstas son evaluadas.

En resumen, la muestra de informantes clave en este proyecto se conformó por: 31 empleados de confianza y dos grupos de obreros sindicalizados (uno de 30 y otro de 32 personas respectivamente), 20 clientes nacionales, 12 proveedores nacionales y el representante sindical. Haciendo un total de 125 personas.

Tabla 4.4 Lista de clientes nacionales de Industrias TECNOS S.A. de C.V.

**La responsabilidad social y el diálogo con los grupos de interés, motor para el desarrollo integral de una empresa**

NO.	NOMBRE FISCAL NOMBRE COMERCIAL CORREO ELECTRONICO	NOMBRE PROPIETARIO	DOMICILIO	ESTADO CIUDAD	TELÉFONOS	LADA	NÚMERO	
1	LA LEYENDA ALCAMPO CAZA Y PESCA, S.A. DE C.V. alcampo2007@prodigy.net.mx	ARQ. MANUEL MEROÑO; SUSY / TITO / JAVIER / ADOLFO	AV. REVOLUCION, No. 134, COL. TACUBAYA	DISTRITO FEDERAL MEXICO	NEXTEL	55	55 15 22 18	
					TEL. / FAX		25 85 13 79	
							55 15 75 91	
2	SALVADOR PADILLA ACEVEDO DEPOSITO DE CARTUCHOS SALVADOR PADILLA ACEVEDO aymsa@prodigy.net.mx	SALVADOR PADILLA ACEVEDO Enc. BLANCA	CALLE PALMA NORTE No. 335 LOCAL 5, COL. CENTRO DEL. CUAUHTEMOC	DISTRITO FEDERAL MEXICO		55	55 12 55 23	
					FAX		55 21 37 13	
							55 21 08 43	
3	ANTONIO RUIZ MARTINEZ CARTUCHOS DEPORTIVOS	ANTONIO RUIZ MARTINEZ	DONCELES No. 101 - F CENTRO	DISTRITO FEDERAL MEXICO		55	57 02 15 06 57 02 07 45	
4	RENOS S H & S, S.A. DE C.V.	SR. EDUARDO / SRA. MARIA SIBILA GARCÍA SEGURA	CALLE MINA NO. 121-C, COL. GUERRERO	DISTRITO FEDERAL CUAUHTEMOC		55	55 35 55 99	
							57 03 20 10	
					CEL.		57 03 22 26 40 54 39 90	
5	LAURA YADHIRA SÁNCHEZ MARTÍNEZ	LAURA YADHIRA SÁNCHEZ MARTÍNEZ	CALLE ALDAMA, NO. 23, COL. CENTRO	ESTADO DE MEXICO ACAMBAY	DOMICILIO	718	1 27 00 66	
					CEL.		712	1 51 61 53
6	JOSE LUIS B. DE LA RIVA PINAL LA CASA DEL EXCURSIONISTA	JOSE LUIS B. DE LA RIVA PINAL	BOULEVARD CUAUHTEMOC No. 137	ESTADO DE MEXICO CHALCO	TIENDA	55	59 75 22 00	
					CASA		59 77 50 32	
					FAX - OFICINA		59 73 01 57	
7	LA BOUTIQUE DEL CAZADOR, S.A DE C.V.	GUADALUPE TURCIO	TRANSMISIONES MILITARES No. 35 LOCAL "A" COL. LOMAS DE SOTELO	ESTADO DE MEXICO NAUCALPAN DE JUAREZ		55	50 04 17 62	
					CASA		52 59 87 49	
8	DISTRIBUIDORA ALCAMPO DE TOLUCA, S.A. DE C.V.	LIC. HERIBERTO GOMEZ	16 DE SEPTIEMBRE, No. 204-G	ESTADO DE MEXICO TOLUCA		722	2 14 45 18	
					CEL.		2 13 51 69	
					FAX		2 61 33 99 2 14 45 18	
9	HILDA GARCIA MEJIA CAZA ZEGAR S	HILDA GARCIA MEJIA	SANTA MARIA AHUACATLAN No. 147 COL. SANTA MARIA AHUACATLAN	ESTADO DE MEXICO VALLE DE BRAVO	TEL. / FAX	726	2 62 65 48	
10	EL ULTIMO CARTUCHO DE VILLA macarmenvilchis@hotmail.com	MA. DEL CARMEN VILCHIS M	LAZARO CARDENAS, No. 17, COL. CENTRO	ESTADO DE MEXICO VILLA VICTORIA	FAX.	726	2 51 54 66	
							2 51 56 14	
11	RELAMPAGO CART. DEP. DE GUERRERO, S.A. DE C.V.	ING. GERMAN HEINE ENC. CAP. ARTURO HDEZ.	AV. GUERRERO, No. 62	GUERRERO CHILPANCINGO		747	4 72 83 77	
					CEL.		744	5 30 76 75
					OFICINA - MEX.		55	4 72 71 92 53 98 82 96
12	CARTUCHOS DEPORTIVOS IGUALA, S.A DE C.V.	PEDRO RODRIGUEZ RODRIGUEZ	CALLE ALVARO OBREGON NO. 32 COL. CENTRO	GUERRERO IGUALA		777	3 23 13 68	
					CEL.		777	7 87 30 52
					CEL.		733	116 81 74
13	ENRIQUE CRUZ CASTELAN DEPOSITO DE CARTUCHOS EL CONDOR	ENRIQUE CRUZ CASTELAN	JUAREZ No. 139 ANTES (11), COL. CENTRO	HIDALGO CUAUATEPEC	TIENDA	775	770 35 17	
							754 10 22	
					CEL.		103 61 40	
14	JOSE ARTURO HERRERA VERA EL VENADO CAZA Y PESCA erickpar@hotmail.com	RAUL SANCHEZ L. Y/O ERICK SANCHEZ	AV. JUAREZ No. 202-A COL. CENTRO	HIDALGO PACHUCA	TEL. / FAX	771	7 13 07 21	
							771	7 13 10 70
					CASA			7 14 14 80
15	GEMPO COPCA ISLAS DEPORTES ALCAMPO PACHUCA gempo@prodigy.net.mx	GEMPO COPCA ISLAS ENC. ANA MARIA	GUERRERO No. 804	HIDALGO PACHUCA		777	7 15 02 43	
								7 15 38 42
					CEL. - ANA MARIA			7 47 19 55
16	DISTRIBUCIONES Y REP. RINA, S.A. DE C.V. ALCAMPO rinasa@infosel.net.mx	ING. RICARDO COSTA BADENES	GUERRERO No. 304-A COL. CENTRO	MORELOS CUERNAVACA	TIENDA	777	3 14 28 07	
					TIENDA			3 18 16 68
					CEL.			3 27 73 40
	FAX		3 12 38 68					
17	CARTUCHOS Y DEPORTES DE CUAUTLA cartuchos_deportescuautila@yahoo.com.m x	GUSTAVO ARMANDO RIVERA	FCO. I MADERO #217, LOCAL B, COL. EMILIANO ZAPATA	MORELOS CUAUTLA		735	3 98 21 98	
18	LETICIA RUIZ PINA "DIANA" CARTUCHOS Y ACCESORIOS DEPORTIVOS PARA CAZA, TIRO Y PESCA.	LETICIA RUIZ PINA	5 DE MAYO No. 16 COL. TLAHUAPAN	MORELOS JIUTEPEC	TIENDA	777	3 20 40 54	
					CEL.			3 87 46 51
19	CAP. HECTOR YAOTL VELAZCO BERNAL CARTUCHOS EL YAOTLICO	GRAL. ADOLFO H. VELAZCO CASAS	ZAYAS ENRIQUES No. 204-D COL. CENTRO	MORELOS JOJUTLA DE JUAREZ		734	3 42 88 17	
							55	57 81 97 68
20	JOEL HERNANDEZ LOPEZ CARTUCHOS DEPORTIVOS DE PUENTE	CAP. JOEL HERNANDEZ	CALLE GUERRERO No. 2 COL. CENTRO	MORELOS PUENTE DE IXTLA		751	3 44 26 53	
					CEL.		734	5 24 18 79
					CEL.		777	3 77 52 53

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.5 Lista de proveedores de Industrias TECNOS S.A. de C.V.

Nombre de la empresa	Persona a contactar para la entrevista	Teléfonos	Dirección electrónica	Dirección Física	Producto o servicio que provee a TECNOS
Impresos América S.A. de C.V	Ing. Fernando Gil B	735/352-2677 735/352-6569	fgil@impresosamerica.com	Escolta de Morelos 24, Col. Centro Cuautla, Mor.	Empaques de Plegadizos
Todipak S.A. de C.V.	Arq. Mario Peralta	777/321-8546	todipak@prodigy.net.mx	Av. Castillo de Chapultepec 23, Col. Revolución, Cuernavaca, Mor.	Empaques – corrugados
Proveedora Industrial del Golfo S.A. de C.V.	Ing. Rafael Pacheco	777/319/8456 y 57 01-777-319-84-56 y 319-84-57	rpacheco@vallenproveedora.com.mx	Carretera Cuernavaca Cuautla Km. 6 Esq. Callejón de los Gallos No. 1 Col. Tejalpa Jiutepec, Morelos.	Equipo de seguridad industrial
Maquinados Silva	Sr. Genaro Silva Bahena	735 39 44646	<a href="mailto:maquinadosilva@hotmail.com">maquinadosilva@hotmail.com</a>	Calle San Juan #180, Barrio de San Juan en Yautepec, Morelos	Fabricación de refacciones y herramientas industriales
Proveedora industrial Casa Salinas S.A. de C.V.	Sr. Luis Sedano V	777/320-1746 y 47	ricasasalinas@prodigy.net.mx	Calle 13 Este Lote 12 Civac, Jiutepec, Mor.	Rodamientos, bandas y refacciones industriales.
Herramental industrial de Cuernavaca	Sr. Mario Morales C.	777/3820974	<a href="mailto:Herramental.industrial@hotmail.com">Herramental.industrial@hotmail.com</a>	Tres Cruces 240, Col. Ahuatepec, Cuernavaca, Mor.	Fabricación de refacciones y herramientas industriales
Química Angee	Sra Juana Quezada de Mendoza	3 17 29 19	<a href="mailto:quimicaangee@hotmail.com">quimicaangee@hotmail.com</a>	Cuauhtémoc # 111 Col Miraval Cuernavaca Morelos cp 62270	Reactivos y equipos para laboratorio
Químicos y solventes S.A de C.V.	Lic. Bertha Trujillo Oscar Ávila Mercado	3 21 14 97 /92	btrujillo@gruposmah.com	Calle 9 este # 22 Col. Civac	Productos químicos
Productos químicos Mardupol S.A de C.V	Ing. Jesús Hernández	777/319-4185	jjhernandez@mardupol.com.mx	Calle 9 y Este # 23, Civac, Jiutepec, Mor.	Productos químicos
Sistemas integrales contraincendio	Sra. Eva Mondragón	777/315-5595	<a href="mailto:sici@email.com">sici@email.com</a>	Av. Nayarit # 2, Esq. Cuauhtémoc, Col. Chapultepec, Cuernavaca, Mor.	Equipo contra incendio
Orva S.A. de C.V.	Lic. Eduardo Ortiz	777/242-1615	<a href="mailto:orvaedu@gmail.com">orvaedu@gmail.com</a>		
Metinox del Sur S.A. de C.V.	Srita Angélica Galicia	3 22 30 81, 3 22 30 82	metinoxdelsursa@hotmail.com	BLVD. CUAUHNHUAC K.M..05 A-B COL. VICENTE ESTRADA CAJIGAL EN CUERNAVACA MOR	Aceros, perfiles, placas y tubería de acero

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.6. Selección del Modelo de RSE a utilizar para el diseño del diagnóstico en TECNOS.

Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Algunos hacen énfasis en los procesos productivos y otros, en aspectos relativos al mercado y a los consumidores, el diagnóstico que nos ocupa, se enfocó a las acciones y estrategia de responsabilidad social que se desarrollan en Industrias TECNOS S.A. de C.V. Con la colaboración de la empresa, el diagnóstico diseñado capturó con la mayor fidelidad posible la caracterización de la situación inicial de la empresa, en donde la tarea principal fue recoger la información relevante que permitió identificar y



evaluar las estrategias y acciones que desarrollaba la empresa por sí misma en materia de responsabilidad social; para posteriormente explicar, si la conducción socialmente responsable de Industrias TECNOS S.A. de C.V. generaba decisiones de negocio con base en las necesidades y expectativas de sus grupos de interés (empleados, sindicato, clientes y proveedores) y que contribuyeran al desarrollo integral y sostenible de la empresa. Para el diseño del diagnóstico a utilizar en este proyecto de investigación, primero se revisó la literatura a cerca de las metodologías de presentación de informes de responsabilidad social así como de sus instrumentos de evaluación, encontrando que hay una gran cantidad de organizaciones promotoras de la RSE en América Latina y el mundo, unas de las más conocidas son: El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, también conocido por sus siglas en inglés WBCSD<sup>26</sup>, Business for Social Responsibility por sus siglas BSR<sup>27</sup>, Forum Empresa<sup>28</sup>, Banco Interamericano de Desarrollo BID<sup>29</sup>, así como los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas<sup>30</sup> y los principios del Global Reporting Initiative (GRI)<sup>31</sup>. Todas ellas buscan contribuir el progreso de sus países en el desarrollo sostenible.

En los últimos años se han desarrollado una serie de iniciativas que trabajan tanto en la promoción de la RSE, como en la identificación de indicadores y metodologías de informes de sustentabilidad. Si comparamos algunas de las iniciativas más destacadas de promoción de la RSE podemos identificar los temas clave que son contemplados a la hora de definir, promover y evaluar la estrategia de la RSE en la compañía. Las cuestiones recurrentes son: sostenibilidad financiera, colaboradores, proveedores, clientes, comunidad, estado y sociedad,

---

<sup>26</sup> El WBCSD es una organización dirigida por CEO'S de compañías con visión de futuro que impulsa a la comunidad empresarial mundial para crear un futuro sostenible para los negocios, la sociedad y el medio ambiente. Fue creada por el filántropo y empresario Suizo Stephan Schmidheiny en la víspera de la Cumbre de Río de Janeiro Brasil en 1992. Fuente: <http://www.wbcsd.org/>

<sup>27</sup> Una red líder en responsabilidad empresarial desde 1992 que trabaja con su red global de más de 250 empresas miembros para desarrollar estrategias de negocio sostenibles y soluciones a través de consultoría, investigación y colaboración intersectorial. Fuente: <http://www.brs.org/>

<sup>28</sup> Forum Empresa es una red hemisférica de organizaciones empresariales que promueven la RSE en las Américas. La red articula y fortalece a las organizaciones empresariales nacionales y regionales comprometidas con la RSE y apoya el establecimiento de nuevas organizaciones afines en los países americanos que aún no cuentan con ella. Fuente: <http://www.mapeo-rse.info/promotor/forum-empresa>

<sup>29</sup> El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es una organización financiera internacional con sede en la ciudad de Washington D.C. (Estados Unidos), y creada en el año de 1959 con el propósito de financiar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional y promover la integración comercial regional en el área de América Latina y el Caribe. Fuente: <http://www.bid.org/>

<sup>30</sup> El Pacto Mundial es una iniciativa internacional propuesta por Naciones Unidas. Su objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad social, por medio de la implantación de Diez Principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción.

<sup>31</sup> El Global Reporting Initiative (GRI) es una organización basada en la red que produce un marco de sostenibilidad de informes completos que se utiliza ampliamente en todo el mundo.

derechos humanos, medio ambiente, ciencia y tecnología, transparencia y valores, corrupción y sistemas gerenciales de RSE. Además del análisis de las iniciativas mencionadas, también se revisaron tres normas de responsabilidad social emitidas a nivel internacional, así como algunos modelos de responsabilidad social que han desarrollado las organizaciones, fundaciones o universidades de diversos países; entre ellos el desarrollado por CEMEFI y la Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial de México (ALIARSE). Las normas y modelos analizados y que sirvieron como datos de entrada para la elaboración del diseño del diagnóstico a utilizar en Industrias TECNOS S.A. de C.V son:

- La norma Americana de Responsabilidad Social SA8000, la norma Española Sistema de la Gestión Ética y Socialmente Responsable Forética SGE-21 y la norma Mexicana NMX-SAST-004-IMNC-2004, Directrices para la implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social.
- Los modelos estudiados y analizados son guías de autoevaluación y constituyen una excelente herramienta de gestión para las empresas, éstos son promovidas y sostenidas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Y los modelos evaluados fueron los siguientes:

- 1 Instituto Ethos de Brasil, Indicadores ETHOS
- 2 IndicaRSE para Centroamérica (Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá)
- 3 Instituto de RSE en Argentina IRSA
- 4 Acción empresarial Chile
- 5 Desarrollo de la responsabilidad social de Uruguay DERES
- 6 Fórum Empresa Latinoamérica
- 7 Fundación hondureña de responsabilidad social empresarial FundarhRSE
- 8 Centro de ética y ciudadanía corporativa de Venezuela (CEYCC)
- 9 Modelo de RSE para Costa Rica INCAE
- 10 Programa Latinoamericano de RSE PLARSE
- 11 Centro colombiano de responsabilidad empresarial CCRE
- 12 Aliarse y Cemefi México
- 13 Centro para la acción de la responsabilidad social empresarial en Guatemala.

Con el fundamento del análisis realizado, el instrumento que se decidió utilizar como referencia para este trabajo de investigación es el Modelo de

Indicadores ETHOS de responsabilidad social de Brasil edición 2010<sup>32</sup>; la razón principal es que éste, es una síntesis que permite una visualización de todos los elementos que se evalúan en la RSE; es un modelo completo, comprensible y claro en su elaboración y su estructura, que ayuda a presentarlos impactos y riesgos directos e indirectos relativos al negocio, por lo que permite la evaluación de la coherencia entre los valores, políticas y objetivos definidos y las estrategias y acciones de RSE desarrollados para conseguirlos, es una herramienta que apoya para la medición y análisis del desempeño de la empresa. Así mismo, este modelo es uno de los pioneros más consolidados en América Latina y varios de los modelos diseñados por otros países han reproducido su estructura, tales como: el Modelo IRSA del Instituto de RSE en Argentina, INDICARSE RSE para Centroamérica (Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá) y PLARSE Programa Latinoamericano de RSE, entre los más destacados.

#### 4.6.1. Estructura del diagnóstico según el Modelo de Indicadores ETHOS

La estructura propuesta para el diseño de los instrumentos para la realización del diagnóstico es la definida por el Modelo de Indicadores ETHOS edición 2010 y está dividido en siete grandes temas:

- Valores transparencia y gobernabilidad corporativa,
- Público interno (Empleados),
- Medio ambiente,
- Proveedores,
- Clientes,
- Comunidad,
- Gobierno y sociedad.

---

<sup>32</sup> El Modelo de Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial es una herramienta que ofrece el Instituto Ethos de Brasil a las empresas, para auxiliarlas en el proceso de incorporación de la responsabilidad social en su gestión, fortaleciendo con ello la sustentabilidad de las empresas. El documento completo se encuentra en el siguiente sitio web [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334\\_as\\_indicadores\\_ethos.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_indicadores_ethos.pdf), recuperado en línea en marzo de 2010

Cada uno de estos temas se divide en un conjunto de subtemas evaluados por indicadores, cuya finalidad es plantear cómo puede la empresa mejorar su desempeño en cada uno de ellos desde una perspectiva de sustentabilidad empresarial. El resultado de estas mediciones, permitió obtener información suficiente para explicar si las acciones y estrategias de RSE implementadas en Industrias TECNOS S.A. de C.V, están fundamentadas en una mejor percepción de las relaciones, necesidades y expectativas de los empleados, sindicato, clientes y proveedores, generando decisiones mejor informadas que contribuyen al desarrollo integral y sostenible de la empresa y de su entorno.

#### 4.7. Elaboración y evaluación de los instrumentos de aplicación para las entrevistas y encuesta a los informantes clave seleccionados.

Los instrumentos elaborados para Industrias TECNOS se estructuraron como ya se ha mencionado según el Modelo de Indicadores ETHOS. Una vez que se definió el modelo de referencia sobre el cual se basaría el diseño del diagnóstico en TECNOS y que se hizo la selección de los participantes; el siguiente paso consistió, en identificar según el modelo de Indicadores ETHOS cuales temas y subtemas se le preguntarían a los entrevistados; por lo que se realizó una selección con base en el puesto, funciones y responsabilidades de implementación de la RSE que cada entrevistado tenía dentro de la empresa. Lo anterior implicó cuestionamientos sobre temas de RSE comunes para todos los entrevistados, pero también hubo cuestionamientos sobre temas específicos. Como resultado de éste análisis se desarrolló una matriz de relación entre los puestos a entrevistar y su correspondencia con la implementación de la RSE en la empresa, la herramienta se titula “Matriz de correspondencia entre puestos y acciones de RSE a implementar en Industrias TECNOS” y se encuentra en el Anexo 5 página 226. Posterior a la elaboración de la matriz se desarrolló un cuestionario con preguntas agrupadas por tema de la RSE a evaluar en este estudio, con el propósito de utilizarlo como guion durante las entrevistas, este instrumento se llama “Cuestionario guía para las entrevistas a los empleados de

confianza con enfoque de RSE” (Anexo 6). El instrumento elaborado por la doctorante, fue revisado por un grupo de expertos certificados como consultores en RSE por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)<sup>33</sup>. Para las entrevistas a los clientes, proveedores y el representante sindical la doctorante elaboró también un instrumento para cada grupo de interés (Ver Anexo 3 página 214) que sirvió como guion durante las entrevistas, las preguntas hacen referencia al quehacer de cada uno de los actores como parte interesada de Industrias TECNOS. Estos instrumentos fueron también revisados por el mismo grupo de consultores certificados en RSE por el CEMEFI. Para la realización de esta revisión se propuso la utilización de elementos metodológicos relacionados con la consulta Delphi, la cual permite la recopilación de opiniones de un grupo seleccionado de personas consideradas expertas en un tema identificado; sin que necesariamente exista una interacción entre ellas, siendo el propósito lograr el consenso de opiniones hasta llegar a una postura común. Para este caso, la propuesta de trabajar con la consulta Delphi se modificó, ya que se realizó una sola consulta al grupo de expertos en responsabilidad social seleccionado (Buendía, Colás, & Hernández, 1999), con el objeto de generar consensos para la utilización de los instrumentos que previamente se les entregó y cuya elaboración está basada en el Modelo de Indicadores ETHOS edición 2010.

Los pasos para la aplicación de la consulta Delphi fueron:

- Distribuir a los expertos seleccionados, los instrumentos guía para las entrevistas a los diferentes grupos de interés (elaborados por la doctorante), de manera previa a la sesión grupal.
- Cada experto revisó los cuestionarios de forma individual.
- Participación de los expertos en una sesión de retroalimentación grupal con el cuestionario revisado para la generación de consensos.

Los pasos para la sesión grupal de la consulta Delphi modificada fueron:

---

<sup>33</sup> Para la realización de esta técnica durante la investigación, los expertos propuestos fueron un grupo de cinco consultores acreditados en RSE por CEMEFI en 2010, sus nombres son: Mónica Noriega responsable operativa del área de responsabilidad social en CEMEFI, Dollys Hurtado Warrick Universidad Central de Venezuela, Jessica Escobar Dávila Consultora en Sustentarse; Karen Wantland- Sandoval Consultora en Centrarse Guatemala e Inés Guardia Consultora de RSE en Guadalajara.

- Presentación de los antecedentes del trabajo de investigación y los objetivos de la reunión por parte de la doctorante dirigida a los expertos participantes
- Presentación de las observaciones preliminares que cada experto realizó con respecto a los cuestionarios para entrevistar a empleados de confianza, sindicato, clientes y proveedores.
- Generar consensos para la adecuación final de cada instrumento que se utilizó en las entrevistas para los distintos grupos de interés.
- Conclusiones y cierre de sesión.

#### 4.8. Técnicas de recopilación de la información.

Para esta investigación en particular, se decidió utilizar las siguientes técnicas cualitativas de recolección de datos:

- a) Análisis de documentos clave de la empresa.
- b) Entrevista de profundidad con informantes clave
- c) Encuesta para obreros sindicalizados mediante cuestionario.
- d) Recolección de datos históricos de indicadores: económicos, medioambientales y sociales.

##### 4.8.1. Análisis de documentos clave de la empresa.

La revisión de los documentos clave de la empresa fue total, porque en ellos se encuentra descrito el quehacer, misión, visión, valores, políticas estratégicas, objetivos, metas, funciones, responsabilidades, etcétera; en esos documentos TECNOS expresa a través de su propio lenguaje la interpretación de su realidad. Los documentos clave fueron consultados dentro de las instalaciones de la empresa, lo anterior es debido a que la empresa se encuentra considerada de alto riesgo y de máxima seguridad y la mayoría de la información es de uso interno o confidencial. Los documentos consultados permitieron identificar el marco regulatorio sobre el cual se trabaja en algunas de las acciones y estrategias de

RSE que desarrollaba la empresa por sí misma, durante la intervención realizada. Algunos de los documentos consultados son los siguientes:

- Manual de descripción de puestos.
- Código de conducta
- Documento que incluye la misión, visión, políticas de calidad, de medioambiente y de seguridad de la empresa.
- Boletín electrónico bimestral de la empresa
- Panfletos de la empresa
- Catálogo de líneas de producción y productos
- Video de presentación de la empresa situado en el sitio web de la empresa
- Artículos de medios de comunicación electrónicos como CNN empresarial que hacen referencia a los orígenes y competitividad de la empresa

#### 4.8.2. Entrevista a profundidad con informantes clave.

La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de forma oral y personalizada. La información versó en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, percepciones, opiniones o valores en relación con la situación del fenómeno de estudio. (Murillo, 2011). La entrevista a profundidad junto con la observación participante, es una de las técnicas más usuales en la investigación con enfoque cualitativo, que mediante preguntas abiertas dirigidas a los informantes clave, busca reconocer lo importante y significativo para los entrevistados, y descubrir acontecimientos y dimensiones subjetivas de las personas como podrían ser las creencias, pensamientos, valores, emociones, percepciones, conocimientos, estados de ánimo, actitudes, etc. La información resulta muy importante porque permite reconocer su propia visión del mundo y por consecuencia el objetivo es comprender las experiencias, vivencias y perspectivas de las personas entrevistadas. (Buendía, 1999).

I) Estrategia de aplicación de la técnica de la entrevista de profundidad.

a) Proceso de interacción

Como se explicó anteriormente una vez que se hizo la selección del informante clave e hicieron los arreglos logísticos para la realización de la entrevista. Se inició con la presentación del investigador, una breve descripción del proyecto, los objetivos y beneficios que la empresa obtendría como resultado de la investigación, así como del papel fundamental del entrevistado al proporcionar sus opiniones, puntos de vista, conocimiento, registros, señalándole la confidencialidad con que se utilizarían los datos. Antes de iniciar con la entrevista se solicitó su autorización para grabar la conversación, cabe mencionar que esta acción solamente se pudo llevar a cabo con los clientes y proveedores; ya que con los empleados y el representante sindical las entrevistas se hicieron dentro de las instalaciones de la empresa y se tiene como política la prohibición de la introducción de cámaras fotográficas, de video y celulares al interior de la empresa.

b) Proceso técnico de recogida de información.

Este aspecto se describe con base a la recolección de la información realizada a través de entrevistas a: empleados de confianza, clientes, proveedores y representante sindical. A partir del instrumento previamente desarrollado y según el entrevistado en cuestión, se pasó a formular las preguntas, iniciando con aquellas preguntas de aspectos estratégicos, abiertos y generales que corresponde conocer a todos los empleados, posteriormente las preguntas relacionadas con su quehacer cotidiano según su función y al final las preguntas referentes a las acciones que hacen o que deberían de hacer según sus responsabilidades dentro de la empresa. A pesar de que las preguntas ya estaban definidas, la mayoría de los entrevistados proporcionaron más información que la que se solicitaba enriqueciendo con ello el proceso de recolección de la información. Algunos entrevistados iniciaron con actitud un poco reticente pero terminaron la conversación con una gran apertura y colaboración. Cabe mencionar que la mayoría de los entrevistados fueron amables, colaboraron y aportaron en todo momento, en general su disposición



fue magnífica. Desde la primera interacción con el entrevistado hasta el final de la entrevista se respetaron sus tiempos, horarios, posturas, opiniones y autoridad evitando cualquier tipo de confrontación con el entrevistado y con cualquier otra área o persona de la organización. En términos generales se puede decir, que la etapa de aplicación de entrevistas tuvo un desempeño eficiente y aunque el tiempo que se solicitó fue de media hora, el tiempo promedio utilizado fue de aproximadamente una hora destacando que cuando sucedió fue a solicitud de los participantes.

c) Proceso instrumental de registro de conservación de la información

Durante todas las entrevistas realizadas a los empleados de confianza y al representante sindical se elaboraron notas, mismas que se transcribieron posteriormente; para el caso de las entrevistas a los clientes y proveedores se incluyen las grabaciones de las entrevistas y sus transcripciones correspondientes. Estos registros son muy importantes y se pueden revisar todas las veces que se necesite ya que de ellos se identifican los elementos con enfoque cualitativo para el análisis y la interpretación de los datos de esta investigación.

#### 4.8.3. Encuesta para obreros sindicalizados mediante cuestionario

Se desarrolló un instrumento de encuesta que fue diseñado por la doctorante con base en el Modelo de Indicadores ETHOS edición 2010 y evaluado por un grupo de expertos consultores en RSE acreditados por CEMEFI, el cuestionario se elaboró para diagnosticar y evaluar la responsabilidad social en Industrias TECNOS. Los temas que se incluyeron en la encuesta para los obreros son los que se consideraron adecuados para su aplicación y se mencionan a continuación: Valores, transparencia y gobierno corporativo; público interno, medioambiente, comunidad y gobierno y sociedad. El propósito durante la aplicación de la encuesta fue asegurarse que los encuestados entendieran las preguntas y las contestaran en forma útil para la investigación.

l) Estrategia de aplicación de la técnica de la encuesta.

a) Proceso de interacción

Para el caso de las encuestas realizadas al personal sindicalizado (obreros) de la empresa, la presentación del investigador se hizo en cada grupo y estuvo a cargo de la Gerente de Capital Humano; la exposición del objetivo del proyecto y de la encuesta le correspondió hacerla a la doctorante en cada grupo, se informó de la importancia del entendimiento de cada pregunta para obtener así una respuestas que vaya acorde con la experiencia vivencial de cada participante. Se precisó que el manejo de datos era estrictamente confidencial y anónimo infundiéndoles en todo momento confianza para hacer preguntas y aclarar dudas.

b) Proceso técnico de recogida de información.

Para el caso de la encuesta aplicada al personal sindicalizado (obreros) se realizó un ejercicio similar de selección de temas y se incluyeron aquellos que deben conocer ya sea porque según las políticas de la empresa son parte de sus responsabilidades y deben aplicarlos o porque son parte de sus derechos y les deben de ser provistos, ellos también son una parte interesada de la empresa que con la información de la percepción de su realidad pueden aportar información relevante para el proyecto. El diseño de la encuesta se encuentra en el Anexo 4 página 220. La encuesta se aplicó a dos grupos uno del turno matutino y otro del vespertino, en dos días diferentes; el procedimiento de aplicación consistió en ir leyendo con ellos desde las instrucciones, hasta cada una de las preguntas para asegurarnos de que eran comprendidas, después de la lectura y explicación de cada pregunta y en caso de que nadie tuviera duda, se procedía a que señalaran la respuesta, esto generó un acercamiento con los encuestados, propiciando preguntas y aclaraciones que fueron resueltas en tiempo real. El beneficio que se obtuvo es que al comprender las preguntas nos aseguramos de que la información obtenida corresponda a la realidad de las personas encuestadas, no hubo oportunidad de que se distrajeran ya que se iba avanzando en forma grupal y todos terminaron la encuesta al mismo tiempo.

c) Proceso instrumental de registro de conservación de la información

Durante la aplicación de las encuestas realizadas a los obreros sindicalizados de TECNOS el registro que se generó es el cuestionario mismo por ellos contestado, registro mediante el cual se interpretaran los resultados para el análisis del fenómeno de estudio.

4.9. Guía de entrevistas, encuesta y definición de categorías.

El guion particular de entrevista que se elaboró para cada entrevistado, le dio un enfoque de entrevista semiestructurada, ya que se determinó la temática de la información a obtener y durante el transcurso de la misma se relacionaron temas y matices en sus respuestas que generaron en las mismas, un valor agregado en torno a la construcción de la realidad del entrevistado ver Anexo 6 página 229. La razón y tema central de la entrevista y la encuesta fue conocer cuál era el grado de conocimiento y la comprensión que tenían cada uno de los entrevistados y encuestados de los grupos de interés participantes, sobre los temas de la responsabilidad social empresarial, qué desarrollaban, qué aplicaban y en su caso qué evaluaban cada uno de los participantes; con esta información posteriormente se agruparon las respuestas en cada uno de los temas y subtemas del modelo del diagnóstico aplicado en Industrias TECNOS. En las siguientes tablas 4.6, 4.7, 4.8 y 4.9 se presentan unas guías que definen, cuáles son los requisitos que desde la responsabilidad social debe de implementar una empresa según el Modelo de Indicadores ETHOS edición 2010 (que fue utilizado en éste proyecto de investigación) orientados hacia sus grupos de interés: empleados, sindicato, clientes y proveedores. Estas guías servirán de apoyo para posteriormente verificar, cuál es el grado de cumplimiento de TECNOS e identificar también cuáles son sus áreas de oportunidad.

Tabla 4.6 Guía de cumplimiento de requisitos de la responsabilidad social para el grupo de interés: empleados.

Categoría	Subcategorías	Descripción del cumplimiento para cada categoría y subcategoría del Modelo de Indicadores ETHOS Edición 2010	Utilidad para la investigación
1. Valores transparencia y gobernabilidad corporativa.	Cuestiones relacionadas con: • El compromiso ético,	La organización debe tener un documento formal en el que se establezcan los valores y debe contar con un proceso sistematizado para su difusión y un área responsable para hacerlo. Debe contar además con un código de ética o de conducta difundido a los empleados y grupos de interés y asegurarse que se cumpla.	Conocer las políticas y procedimientos tendientes a establecer el marco ético que orienta la gestión de la empresa y genera un sentimiento de pertenencia e identificación de los trabajadores hacia ella.
	• El arraigo a la cultura organizacional de la empresa	Los valores y lo establecido en el código de conducta o ética deben ser adoptados por los empleados y éstos deben ser motivados a su cumplimiento. Adicional a lo anterior, los aliados externos deben ser estimulados a replicar el mismo comportamiento en la cadena productiva.	
	• Las relaciones con la competencia	Sigue las prácticas de precio y competencia comunes en el mercado, cumple con la legislación y busca un posicionamiento leal. Expone su postura sobre la competencia desleal en el código de conducta o ética y la difunde con sus empleados y grupos de interés	
	• Diálogo con las partes interesadas	Está consciente de la importancia del diálogo y del compromiso con las partes interesadas para el éxito del negocio; conoce los problemas y expectativas de sus partes interesadas y crea canales de comunicación con cada uno.	
2. Público interno, (Empleados)	Aspectos relativos a: • Relaciones del personal con el sindicato y su participación	Ejercer una libertad para la asociación y actuación del sindicato en el sitio de trabajo, proveer informaciones sobre las condiciones de trabajo, reunirse de forma periódica con el sindicato y e informar sobre datos financieros y estratégicos que puedan afectar a los trabajadores	Conocer las políticas y procedimientos orientados al desarrollo y mejora en la calidad de vida de los trabajadores dentro de la empresa.
	• Compromiso con la promoción de la equidad de género	Prohibir expresamente la discriminación por género a través del establecimiento de políticas formales y reforzarlo a través de campañas informativas y de concientización; garantizar oportunidades iguales de carrera y crecimiento mediante programas de formación formales	
	• Relación de la empresa con sus contratistas	Mantener una relación contractual legal y de corresponsabilidad con el cumplimiento de las obligaciones laborales y se seguridad social con los subcontratistas, además de monitorear periódicamente su cumplimiento.	
	• Políticas de remuneración, prestaciones y desarrollo profesional	Estimula a los empleados por medio de una remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional define políticas para el desarrollo de carrera, valora competencias y el desarrollo de nuevas habilidades promueve la capacitación continua y ofrece becas	
	• Cuidados de la salud, seguridad y condiciones laborales	Cumple rigurosamente las obligaciones legales sobre salud, seguridad y condiciones de trabajo, además monitorea el cumplimiento y desarrolla campañas de concientización y evalúa el nivel de satisfacción de los empleados sobre las acciones propuestas.	
3. Medio Ambiente	Cuestiones relacionadas con: • La mejora de la calidad ambiental	Cumple rigurosamente con los requisitos legales y desarrolla programas internos de mejora ambiental, trata el tema ambiental de forma transversal en la estructura orgánica y en los procesos productivos de la empresa.	Conocer las prácticas, políticas y el diseño e implementación de sistemas de gestión ambiental que aseguren el desempeño sostenible de la empresa
	• Educación y concientización ambiental	Capacita a los empleados sobre el cuidado del medio ambiente y promueve campañas de concientización orientadas a reciclar y reusar	

Categoría	Subcategorías	Descripción del cumplimiento para cada categoría y subcategoría del Modelo de Indicadores ETHOS Edición 2010	Utilidad para la investigación
4. Proveedores	Cuestiones relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de selección y evaluación de proveedores</li> </ul>	Elabora, adopta y evalúa políticas de selección y evaluación de proveedores basadas en calidad, precio y plazo mismo que da a conocer a este grupo de interés como primera instancia y posteriormente evalúa en los proveedores temas de responsabilidad social y se asegura de su cumplimiento mediante auditorías.	Conocer las políticas y procedimientos que le entregan estabilidad y posibilidades de desarrollo a los proveedores de la región en el largo plazo.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al desarrollo de proveedores</li> </ul>	Negocia de forma transparente con los proveedores y establece convenios de colaboración con criterios comerciales éticos. Proporciona información sobre sus necesidades de compra para apoyar el desarrollo y sustentabilidad de los mismos.	
5. Consumidores y Clientes	Aspectos relativos a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La política de comunicación comercial</li> </ul>	Cuenta con una política de comunicación formal alineada a sus valores y código de ética que abarca todo el material de comunicación interna y externa dirigida a los clientes.	Conocer las políticas y procedimientos establecidos para asegurar el respeto y la transparencia y la satisfacción de los clientes.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelencia en la atención</li> </ul>	Cuenta con un mecanismo de atención al cliente ampliamente difundido y centrado en solucionar sus problemas y expectativas de forma ágil y oportuna. Cuenta con procesos para medir su satisfacción para mejorarla, prioriza el diálogo y el compromiso con este grupo de interés.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los daños potenciales del producto</li> </ul>	Realiza monitoreos y estudios sobre daños potenciales sobre sus productos o servicios utiliza el diálogo constante con sus proveedores, clientes y empleados para perfeccionar sus productos y minimizar los riesgos	
6. Comunidad,	Cuestiones relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones con las organizaciones locales</li> </ul>	Identificar y relacionarse con las organizaciones comunitarias, ONG'S, escuelas y centros de salud, etc que estén presentes en su entorno, para participar en proyectos conjuntos para maximizar su contribución con el desarrollo local.	Conocer las políticas y procedimientos que establecen la vinculación con los públicos de interés y su rol con los distintos grupos que integran la comunidad.
7. Gobierno y sociedad	Cuestiones relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas anticorrupción</li> </ul>	Contar con procedimientos formales y difundidos que eviten situaciones de favoritismo directo o indirecto con agentes del poder público o con proveedores o clientes, las prohíban y sancionen	Conocer las políticas y procedimientos para evitar la corrupción y para participar activa y socialmente con programas locales y gubernamentales a favor de las políticas públicas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo e influencia social</li> </ul>	Participación activa en comisiones y grupos de trabajo relacionados a cuestiones de interés público y de carácter socioambiental	

Fuente: Elaboración propia

Es necesario aclarar que para el caso de los empleados de confianza se tomaron en cuenta todas las categorías descritas en el cuadro anterior y las preguntas se realizaron en función de sus puestos autoridad y responsabilidad Y para los sindicalizados solamente se tomaron en cuenta los temas: valores, transparencia y gobierno corporativo, público interno, medioambiente, comunidad y gobierno y sociedad, excluyendo de su encuesta la información referente a los proveedores y clientes.

Tabla 4.7 Guía de cumplimiento de requisitos de la responsabilidad social para el grupo de interés: sindicato.

Categoría	Tipo de información	Descripción de cumplimiento para esta categoría según la RSE
1. Relación y gestión sindicato-representantes	Cuestiones relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda de trabajo y acuerdos</li> <li>• Beneficios para el gremio derivado de sus aportaciones</li> <li>• Ética y comunicación</li> </ul>	La empresa debe <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Proveer información a los trabajadores de forma oportuna; se cuenta con un convenio colectivo de trabajo y se pone a disposición información básica sobre derechos y deberes tales como pacto salarial, prestaciones, contribuciones sindicales etc.</li> <li>b) Establecer y difundir políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y quejas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.</li> <li>c) Poseer programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para mejoría de los procesos internos.</li> </ol>
2. Relación y gestión sindicato-empresa	Cuestiones relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda de trabajo y acuerdos</li> <li>• Acciones tendientes a apoyar políticas de RSE</li> <li>• Ética y comunicación</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.8 Guía de cumplimiento de requisitos de la responsabilidad social para el grupo de interés: clientes.

Categoría	Tipo de información	Descripción de cumplimiento para esta categoría según la RSE
1. Satisfacción del cliente con respecto al producto	Cuestiones relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso para conocer las especificaciones y requerimientos de los productos a comprar</li> <li>• Cumplimiento de requisitos técnicos, comerciales y de gestión definidos en el pedido</li> <li>• Los productos en el mercado son los que satisfacen las necesidades de los clientes.</li> </ul>	Conocer la forma en que la empresa establece su vinculación con los consumidores. <ol style="list-style-type: none"> <li>a) La empresa debe proporcionar un servicio de atención al cliente especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios.</li> <li>b) La empresa debe proporcionar entrenamiento continuo a su personal encargado de atención al cliente para llevar una relación ética, de respeto a los derechos del consumidor y para reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas y atención de quejas.</li> <li>c) El servicio de atención a clientes debe medirse a través de indicadores para la toma de decisión de la empresa.</li> <li>d) Tiene política explícita de ética y no soborno para obtención de decisión de compra de productos o contratación de servicios.</li> </ol>
2. Satisfacción del cliente con respecto al servicio de atención	Cuestiones relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de quejas y reclamaciones</li> <li>• La satisfacción del cliente y el código de ética de Industrias TECNOS</li> </ul>	
3. Comunicación ética	Cuestiones relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas del cliente a las instalaciones de TECNOS</li> <li>• Accesibilidad, disponibilidad, atención y oportunidad del personal de TECNOS con los clientes.</li> <li>• Relaciones éticas entre empresa y clientes.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.9 Guía de cumplimiento de requisitos de la responsabilidad social para el grupo de interés: proveedores.

Categoría	Tipo de información	Descripción de cumplimiento para esta categoría según la RSE
1. Selección y evaluación de proveedores	Cuestiones relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de selección</li> <li>• Criterios de evaluación</li> <li>• Verificación de estándares de productos del proveedor</li> </ul>	Conocer las iniciativas de la empresa orientadas a que los proveedores desarrollen su negocio.
2. Desarrollo de proveedores	Cuestiones relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de formar parte de la cadena de suministros</li> <li>• Estimulación para continuar la relación comercial</li> </ul>	a) Elaborar y difundir políticas y criterios para las relaciones con los proveedores en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa. b) Establecer atributos de calidad y oportunidad para la conformidad de sus proveedores con sus criterios de compra y difusión de un mecanismo para comunicación y formulación de quejas y aclaraciones por parte del proveedor
3. Comunicación y ética.	Cuestiones relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones éticas entre empresa y proveedores.</li> <li>• El proceso de quejas y aclaraciones</li> </ul>	c) Exigir prácticas de responsabilidad social a sus proveedores, a través de la realización de visitas de inspección para conocer en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias y tiene la garantía de que en esos orígenes se respetan los derechos humanos y el medio ambiente. d) Tiene como norma el tratamiento justo a los proveedores, privilegiando el pequeño proveedor (con remuneración justa y al día, calidad en la relación, programas de cualificación y de traspaso de tecnologías etc.). e) Tiene mecanismos formales que permiten transferir a la cadena de proveedores sus valores y principios, tales como buenas condiciones de trabajo, protección al medio ambiente, equidad de género, transparencia, participación y prestación de cuentas.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.9.1. Procedimiento de análisis

Los resultados obtenidos por los instrumentos aplicados fueron analizados desde el punto de vista cuantitativo aplicándose estadística descriptiva y el Método Chi Cuadrada de Pearson. La Chi cuadrada de Pearson es una prueba de independencia que se utiliza para analizar la frecuencia de dos variables con categorías múltiples y mediante cálculos estadísticos determinar, si las dos variables son dependientes o independientes; esta prueba es particularmente útil para analizar datos de variables cualitativas nominales que son representadas por categorías y organizadas en tablas de contingencia. El nivel de significancia en estadística es muy importante ya que hace referencia al nivel de confianza que necesitamos que tengan los cálculos de la prueba; es decir, si queremos tener un nivel de confianza del 95%, el valor de alfa debe ser 0.05, lo cual corresponde al complemento porcentual de la confianza y el 0.05% es el nivel de riesgo que normalmente adoptan los investigadores y es el que se adoptó para este caso de estudio. Mediante el cálculo estadístico de la prueba Chi Cuadrada de Pearson se analizó la relación de dependencia o independencia entre las dos variables de

este caso de estudio y una vez terminados los cálculos se determinó si efectivamente las acciones de responsabilidad social implementadas en la empresa no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas. En el capítulo 5 de resultados, se presentará a detalle, los resultados obtenidos para cada una de las variables estudiadas.

#### 4.10. Validez de la investigación.

Como ya se ha dicho el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno a estudiar y los datos pueden ser obtenidos de fuentes tanto cualitativas como cuantitativas. (Chetty, 1996). De acuerdo con Castillo y Vázquez (2003), los investigadores durante todo el proceso de la investigación tienen una pregunta en mente: ¿Cómo garantizar el rigor del trabajo científico? En este sentido, la validez del modelo hace referencia a los siguientes aspectos clave: primero, que se estudien todos los conceptos que deben ser analizados; segundo, que las medidas operativas que los caractericen sean verdaderos indicadores del fenómeno y, tercero, que la forma elegida para medirlos sea realmente una evaluación de los conceptos que se pretenden investigar; para ello Yin (1994) propone algunas tácticas a utilizar como: validez interna, validez externa y fiabilidad.

La validez interna se refiere al grado en el que el estudio de casos es una investigación objetiva, porque refleja y explica la real y verdadera situación analizada. (Bonache, 1999), ésta táctica se realiza a través de la triangulación, que es un tecnicismo procedente de la navegación y consiste en la utilización de al menos tres puntos de referencia para la localización de un objeto, por lo que en la metodología de la investigación se asocia con el uso de múltiples e independientes medidas usualmente cualitativos y cuantitativos (Chiva Gómez, 2001). La triangulación se traduce en recopilar y analizar datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí.

En este estudio como ya se ha manifestado, por un lado, la información obtenida es el resultado de diversas entrevistas realizadas a informantes clave relacionados



con el diseño, planeación, desarrollo y evaluación de la responsabilidad social empresarial en los procesos operativos y de apoyo en Industrias TECNOS y por otro lado, como otra parte interesada también importante están los obreros, quienes han cumplimentado un cuestionario diseñado para que se manifieste como perciben y como cumplen con la responsabilidad social desde su realidad particular, así mismo, se solicitó a personal adecuado de la empresa, algunos indicadores económicos, ambientales y sociales, que nos proporcionan evidencia del resultado de las acciones realizadas en el ámbito de la RSE. Esta combinación de fuentes permite analizar con profundidad el acontecimiento, obtener hechos y confrontar la información, pudiendo utilizarse como un análisis cruzado o triangulado de la información. (Pettigrew, 1990).

La validez externa para el estudio de casos utiliza la inducción analítica (Robinson, 1951) que va de lo general a lo particular, es decir, en lugar de generalizar los resultados a una población, se intenta descubrir en casos concretos las causas o condiciones generales que nos permiten explicar y predecir un fenómeno, lo que se analiza es la relación del fenómeno estudiado dentro del contexto de una organización en particular. Para esta investigación lo que se intenta es proporcionar elementos suficientes a Industrias TECNOS para aceptar la utilidad de generar o mejorar estrategias y acciones de RSE en la empresa. La fiabilidad: es el criterio para demostrar que las operaciones de un estudio (procedimientos de recopilación de datos) pueden repetirse con los mismos resultados (Yin, 1994), para cubrir este enfoque se utiliza el protocolo. Al objeto de esta investigación el protocolo utilizado ya se explicó de forma detallada en este capítulo, sin embargo, de forma general se puede decir que tuvo una fase de introducción, en donde se presentó el caso al Director General y al Gerente de Capital Humano, quien fue el enlace durante todo el proceso de recogida de la información y con quien se realizaron todas las gestiones administrativas y logísticas necesarias. Posteriormente se desarrolló la fase de los procedimientos de campo, en donde se elaboraron y validaron los instrumentos y se recopiló y estudió la información previa disponible para llevar a cabo las entrevistas, encuestas y recogida de indicadores históricos relacionados con las gestiones económicas, ambientales y

sociales en Industrias TECNOS y finalmente organizar una base de datos con la información obtenida misma que será la base del análisis del fenómeno a estudiar y de las conclusiones obtenidas.

#### 4.11. Limitaciones de la investigación.

Algunas de las limitaciones relacionadas con el diseño, desarrollo y aplicación de este caso de estudio son las siguientes:

- a) Las entrevistas a profundidad proporcionan una gran cantidad de información y el 50% de ellas se llevaron a cabo dentro de las instalaciones de TECNOS, por lo que no se tuvo acceso a medios de grabación al realizarlas. Este es el caso de las realizadas a los empleados de confianza y al representante sindical y el material que se tiene de ellas para su análisis son las notas y descripciones que se transcribieron inmediatamente después de realizarlas. Esta característica puede inevitablemente crear dudas de faltante o congruencia de información.
- b) A pesar de que Industrias TECNOS es una empresa con clientes y proveedores internacionales, no se contactó a ninguno de ellos para que formaran parte de la muestra, pudiendo con el análisis y conclusiones obtenidas, dejar fuera elementos importantes de una de las partes interesadas que forman parte del alcance de esta investigación: clientes y proveedores internacionales.
- c) La recolección de datos en lo referente a las entrevistas estuvo supeditada a ciertas limitaciones relacionadas con la participación de solamente una investigadora para la obtención de la información. La responsabilidad social es un tema presente en Industrias TECNOS S.A. de C.V. sin embargo, hay confusión en cuanto a las razones para su aplicación, lo que limita la información obtenida con respecto a la eficiencia de la estrategia o acción que la empresa promueve y a la eficacia al momento de otorgarle recursos.

## **CAPÍTULO 5. RESULTADOS**

En el capítulo anterior se presentó la metodología de investigación a utilizar en este proyecto de investigación, así como el marco lógico para realizar el trabajo de campo, se ha hecho énfasis sobre la conveniencia de la utilización del enfoque cualitativo y de la forma en que se abordó el tema como un estudio de caso, la razón principal como se explicó, obedece a que se tiene la característica especial de estudiar a cuatro distintos grupos de interés (internos y externos) de una sola empresa. Identificando cuál es la relación que guardan (empleado sindicalizado, empleado de confianza, Directores y Gerentes, sindicato, cliente o proveedor) con respecto al desempeño socialmente responsable en Industrias TECNOS.

En este capítulo se exponen los resultados de las intervenciones realizadas mediante encuestas y entrevistas a profundidad dirigidas a los cuatro grupos de interés: (empleados; sindicato, clientes y proveedores); reconociendo en ellos su nivel de percepción, conceptos, conocimiento y experiencia sobre temas asociados con las estrategias y acciones de responsabilidad social que TECNOS realiza y que se relacionan con ellos según su autoridad, función y responsabilidad dentro de la empresa. Como se ha venido mencionando las intervenciones con los grupos de interés fueron de dos tipos: encuesta para los empleados sindicalizados y entrevista para los empleados de confianza, sindicato, clientes y proveedores.

Las áreas de gestión evaluadas referentes a la responsabilidad social empresarial son las definidas en el Modelo de Indicadores ETHOS de Responsabilidad Social, con las siguientes categorías: Valores, Transparencia y Gobernabilidad Corporativa, Público Interno (empleados), Medioambiente, Proveedores, Clientes, Comunidad y Gobierno y Sociedad. Para los empleados de confianza se evaluaron todas las categorías, ya que la función, autoridad o responsabilidad que tienen dentro de la empresa está relacionada en mayor o menor grado con todos los ámbitos de la responsabilidad social. A los empleados sindicalizados, se les evaluó en las categorías de Valores, Transparencia y Gobernabilidad Corporativa, Público Interno (empleados), Medioambiente, Comunidad y Gobierno y Sociedad

ya que ellos no tienen ninguna relación con los clientes o proveedores de la empresa y finalmente a los clientes y proveedores se les evaluó en función de su propia categoría. La exposición de los resultados se hará por grupo de interés y categoría en el siguiente orden: Primero se presentan las características de la población estudiada; segundo se exponen los resultados y gráficos estadísticos obtenidos en la medición de cada categoría de responsabilidad social estudiada y al final se presentan los resultados de las pruebas estadísticas aplicadas a los datos obtenidos, para determinar el nivel de significancia de las frecuencias y medias obtenidas calculando la prueba estadística Chi Cuadrado de Pearson.

### **5.1 Resultados globales de la encuesta aplicada a los empleados de confianza de Industrias TECNOS**

En este apartado se exponen los resultados y el análisis de las entrevistas realizadas a los empleados de confianza seleccionados en Industrias TECNOS, los cuáles cumplen con varios atributos siendo uno de los más importantes, el desempeño de las actividades o funciones que realizan y que están vinculadas con el diseño, desarrollo, implementación y verificación de la responsabilidad social dentro de la empresa.

Adicionalmente, se buscó también que los participantes tuvieran diferente nivel de autoridad, con la finalidad de identificar que tan homogéneas o heterogéneas son las percepciones que se tienen o las evaluaciones que se hacen, sobre una misma acción de responsabilidad social implementada por la empresa desde la óptica de diferentes niveles de autoridad. Las preguntas que se realizaron en las entrevistas resaltaron el nivel de conocimiento y participación que tiene el entrevistado sobre cada una de las categorías de responsabilidad social a evaluarse. En la tabla 4.3 ubicada del Capítulo 4 página 70 de este documento, titulada “informantes clave internos”, se presenta el conjunto de entrevistados claves seleccionados para este apartado. A continuación se presenta la tabla nuevamente a manera de recordatorio.

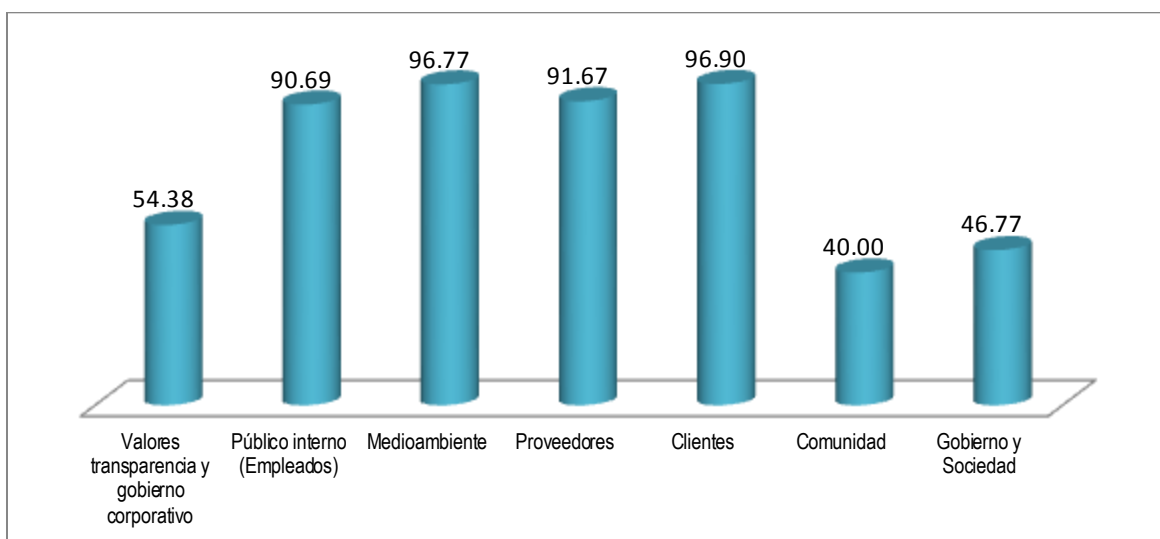
Tabla 4.3 Informantes clave internos

Puesto de los informantes a entrevistados	
1. Director General	17. Jefe de laboratorio
2. Gerente de Ventas	18. Superintendencia de seguridad y salud ocupacional
3. Ejecutivo de ventas	19. Gerente de Contabilidad y finanzas
4. Promotor comercial	20. Jefe de almacén
5. Gerente Comercial	21. Jefe de abastecimientos
6. Jefe de servicio al cliente y logística	22. Contador general
7. Gerente de planta	23. Jefe de presupuestos tesorería y riesgos
8. Superintendente de producción F. central	24. Gerente de capital humano
9. Superintendente de producción L 22 y Escopeta	25. Jefe administrativo de capital humano
10. Superintendente de Mantenimiento	26. Coordinador de capacitación
11. Jefe de Ingeniería industrial	27. Coordinador de reclutamiento y selección
12. Aguas residuales	28. Gerente de sistemas y comunicaciones
13. Gerente de Calidad y Seguridad	29. Supervisor de desarrollo de sistemas
14. Supervisor de calidad y metro	30. Administrador de redes
15. Asesor de calidad	31. Soporte técnico
16. Supervisor de balística	
<b>No Total de entrevistas 31</b>	

Fuente: elaboración propia

Como ya se mencionó las categorías evaluadas en las entrevistas a los empleados de confianza corresponden a: Valores, transparencia y buen gobierno, públicos internos o empleados, medioambiente, proveedores, clientes, comunidad, gobierno y sociedad. La gráfica 5.0 presenta un comparativo general de los resultados obtenidos en las entrevistas a los 31 empleados de confianza.

Gráfica 5.0 Resultados globales de la Responsabilidad Social en Industrias TECNOS según la percepción de los empleados de confianza.



Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos en la gráfica anterior indican que para los empleados de confianza entrevistados, los mecanismos, políticas y procedimientos que tiene TECNOS para realizar las actividades que están relacionados con las categorías relativas al desarrollo profesional de los empleados y su calidad de vida laboral, a la protección y cuidado del medio ambiente en los procesos productivos de la empresa, la selección y desarrollo de los proveedores, así como lo relativo con la satisfacción del cliente, son excelentes ya que las ponderaciones que otorgaron fueron muy altas y se infiere que su percepción es muy buena, por otro lado, aunque la categoría de valores, transparencia y gobierno corporativo no es alta, su ponderación está por encima de la media y esto se debe a que se procuran las relaciones éticas y de anticorrupción en la empresa y se fomenta la cultura laboral, pero no se tiene diálogo con los grupos de interés. Finalmente las categorías de Comunidad y Gobierno y Sociedad presentan una clara oportunidad de mejora para la empresa según la gráfica sobre la percepción de los empleados de confianza entrevistados en TECNOS.

#### **5.1.1. Resultados específicos por categoría de las entrevistas aplicadas a los empleados de confianza de industrias TECNOS.**

Las siguientes gráficas y tablas, muestran los datos específicos para cada una de las categorías y subcategorías que conforman el ámbito de responsabilidad social a evaluar, con lo que se pretende lograr una mejor comprensión del conocimiento del resultado obtenido en la evaluación global presentada, con respecto a las entrevistas realizadas a los empleados de confianza de TECNOS. En el Anexo 7 página 237 se despliega el concentrado de la información obtenida durante las entrevistas a los empleados de confianza relativa a todas las categorías de la RSE.

##### **5.1.1.1 Valores Transparencia y Gobierno Corporativo**

A través de esta categoría se reconocerán las políticas, procedimientos y mecanismos tendientes a establecer el marco ético que orienta la gestión de la empresa, en materia de ética, transparencia, cultura organizacional, comunicación y relaciones con la competencia. Se trata de indagar acerca de cuáles son los

principios que orientan a TECNOS y en que técnicas o prácticas se basan para establecer una cultura de ética y transparencia. A continuación en la tabla 5.1 y las gráficas 5.1 y 5.1a se presentan las frecuencias de respuesta y las medias porcentuales para cada categoría y subcategoría, así como su representación gráfica.

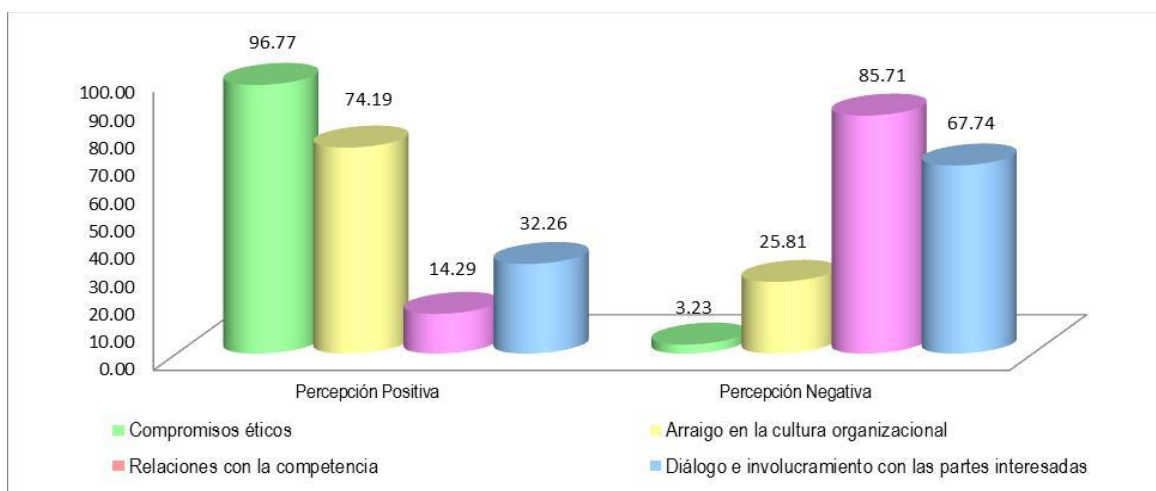
Tabla 5.1 Estadística descriptiva. Empleados de confianza y la categoría de RSE: valores, transparencia y buen gobierno.

Responsabilidad Social Empresarial		Frecuencias		Media por Subcategoría		Media por Categoría	
Categoría de RSE a evaluar	Nombre de la Subcategoría de RSE a evaluar	SI	NO	SI	NO		
Valores, transparencia y buen gobierno	Compromisos éticos	30	1	96.77	3.23		
	Arraigo en la cultura organizacional	23	8	74.19	25.81		
	Relaciones con la competencia	1	6	14.29	85.71	SI	NO
	Diálogo e involucramiento con las partes interesadas	10	21	32.26	67.74	54.38	45.62

Fuente: Elaboración propia

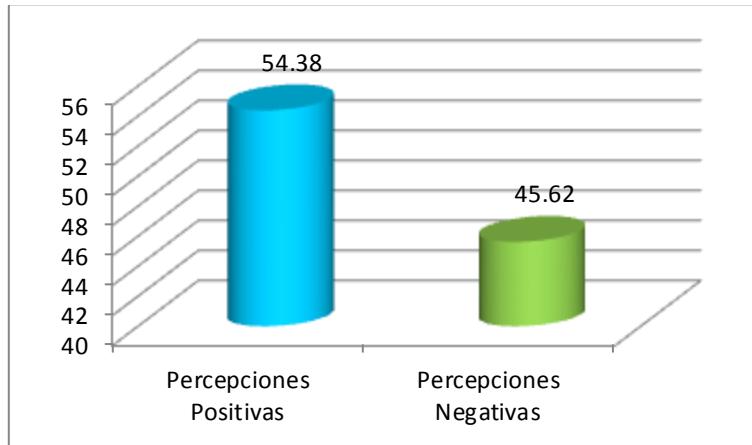
Las gráficas siguientes presentan los resultados de la evaluación obtenidos en la tabla anterior.

Gráfica 5.1 Resultados de los elementos de la Categoría: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo según los empleados de confianza.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 5.1a Resultados globales de la Categoría: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo.



Fuente: elaboración propia

Como puede observarse en la gráfica 5.1a el 54.38 % de los empleados de confianza entrevistados están de acuerdo en que Industrias TECNOS realiza acciones en la empresa que están relacionadas con la categoría de valores, transparencia y gobierno corporativo, contra un 45.62% que no lo considera así. Esto significa que la percepción que tiene más de la mitad del personal de confianza de Industrias TECNOS es a favor de que la empresa cumple con el establecimiento de un marco ético y que la cultura organizacional generada es buena y arraigada en el personal, aunque por otro lado se observa, que se tiene poca comunicación y relación con la competencia y los demás grupos de interés, tal como puede observarse en la gráfica 5.1.



### 5.1.1.2 Público Interno (Empleados).

El enfoque de este ámbito es conocer las políticas y procedimientos orientados al desarrollo y mejora de la calidad de vida de los empleados de la empresa. Es necesario conocer el grado de satisfacción que tienen los empleados en función de las políticas, estrategias y mecanismos que hacen que incremente el compromiso de los empleados con la empresa al percibir que ocupan un lugar importante en los ámbitos de gestión de la organización. A continuación en la tabla 5.2 y las gráficas 5.2 y 5.2a se presentan las frecuencias de respuesta y las medias porcentuales para cada categoría y subcategoría, así como su representación gráfica.

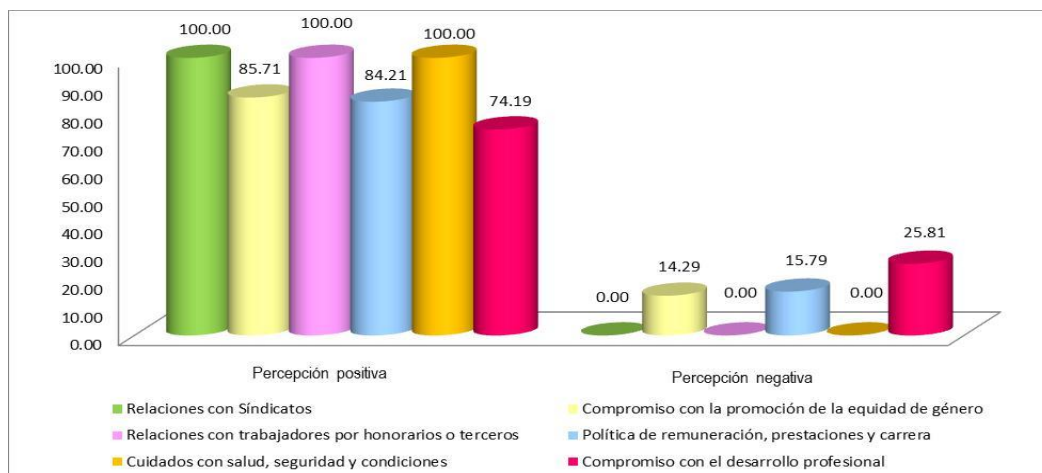
Tabla 5.2 Estadística descriptiva. Empleados de confianza y la categoría de RSE: Público Interno (Empleados).

Responsabilidad Social Empresarial		Frecuencias		Media por Subcategoría		Media por Categoría	
Categoría de RSE a evaluar	Nombre de la Subcategoría de RSE a evaluar	SI	NO	SI	NO		
Público Interno (Empleados)	Relaciones con el Sindicato	5	0	100	0		
	Compromiso con la promoción de la equidad de género	12	2	85.71	14.29		
	Relaciones con trabajadores por honorarios o terceros	4	0	100	0		
	Política de remuneración, prestaciones y carrera	16	3	84.21	15.79		
	Cuidados con salud, seguridad y condiciones	22	0	100	0	SI	NO
	Compromiso con el desarrollo profesional	23	8	74.19	25.81	90.69	9.31

Fuente: Elaboración propia

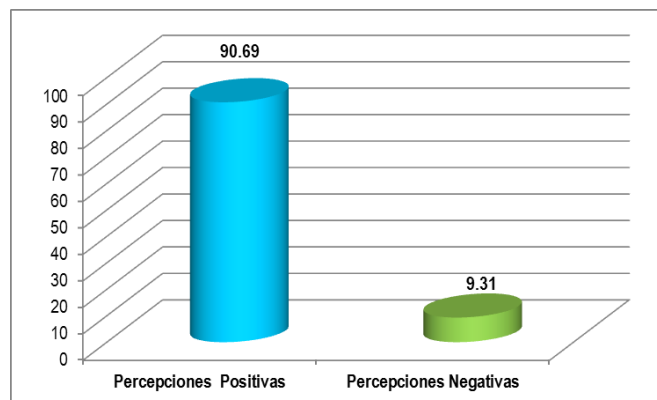
Las gráficas 5.2 y 5.2a siguiente presentan los resultados de la evaluación obtenidos en la tabla anterior.

Gráfica 5.2 Resultados de la Categoría: Público Interno (Empleados), según los empleados de confianza



Fuente: elaboración propia

Gráfica 5.2a Porcentaje de resultados globales de la Categoría: Público Interno (Empleados)



Fuente: elaboración propia

Se observa en la gráfica 5.2a que el 90.69 % de los empleados entrevistados están de acuerdo en que Industrias TECNOS realiza acciones que están relacionadas con la categoría de Público Interno o Empleados, contra solamente el 9.31% que no lo considera así. Esto significa que los empleados perciben fuertemente que la empresa se esfuerza por mejorar su desarrollo profesional y su calidad de vida laboral y que las oportunidades son iguales para todos, sin distinción de género, tal como puede observarse en la gráfica 5.2.

### 5.1.1.3 Medioambiente

Este ámbito permite conocer las prácticas, políticas y el diseño e implementación del sistema de gestión ambiental que asegura el desempeño sostenible de la empresa. A continuación en la tabla 5.3 y las gráficas 5.3 y 5.3a se presentan las frecuencias de respuesta y las medias porcentuales para cada categoría y subcategoría, así como su representación gráfica.

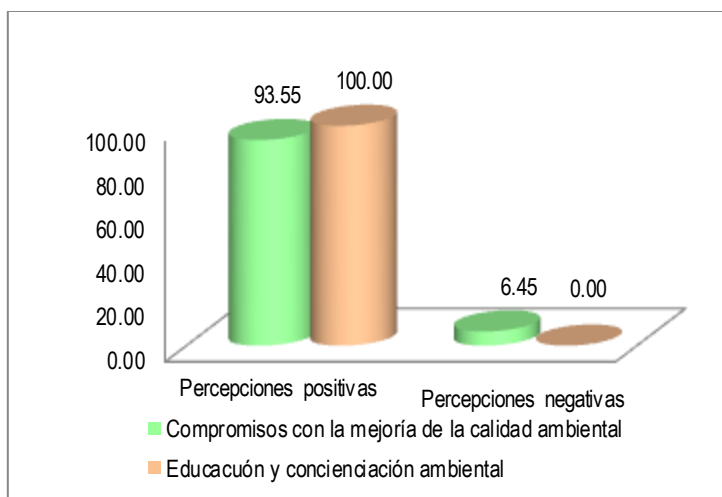
Tabla 5.3 Estadística descriptiva. Empleados de confianza y la categoría de RSE: Medioambiente.

Responsabilidad Social Empresarial		Frecuencias		Media por Subcategoría		Media por Categoría	
Categoría de RSE a evaluar	Nombre de la Subcategoría de RSE a evaluar	SI	NO	SI	NO		
Medioambiente	Compromisos con la mejoría de la calidad ambiental	29	2	93.55	6.45	SI	NO
	Educación y concienciación ambiental	12	0	100	0	96.77	8.33

Fuente: elaboración propia

Las gráficas 5.3 y 5.3a siguientes presentan los resultados de la evaluación obtenidos en la tabla anterior.

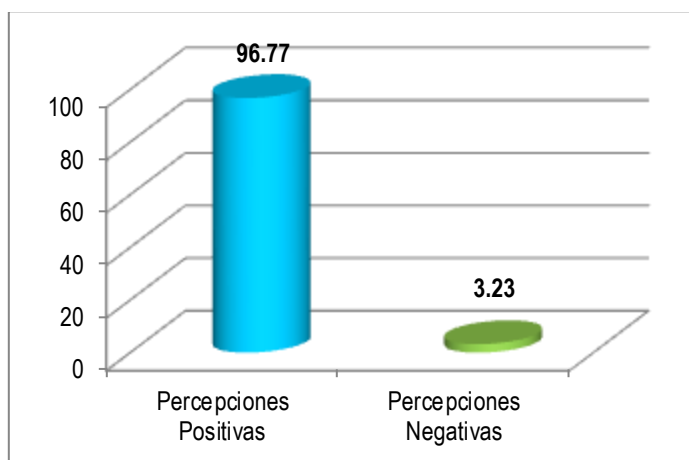
Gráfica 5.3 Resultados de la Categoría: Medioambiente, según los empleados de confianza



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5.3a Porcentaje de resultados globales de la Categoría:

Medioambiente



Fuente: elaboración propia

En la gráfica 5.3a Se observa que el 96.77 % de los empleados entrevistados están de acuerdo en que Industrias TECNOS realiza acciones que están relacionadas con la categoría Medioambiente, contra solamente el 3.23 % que no lo considera así. Esto indica que los empleados saben que la empresa tiene un compromiso con el cuidado y mejora del medio ambiente y por ello promueve la educación ambiental en los procesos productivos de transformaci3ntal como puede observarse en la gráfica 5.3.

#### 5.1.1.4 Proveedores

En este ámbito se requiere conocer las políticas y procedimientos que les dan estabilidad y posibilidades de desarrollo a los proveedores en el largo plazo. A continuación en la tabla 5.4 y las gráficas 5.4 y 5.4a se presentan las frecuencias de respuesta y las medias porcentuales para cada categoría y subcategoría, así como su representación gráfica.

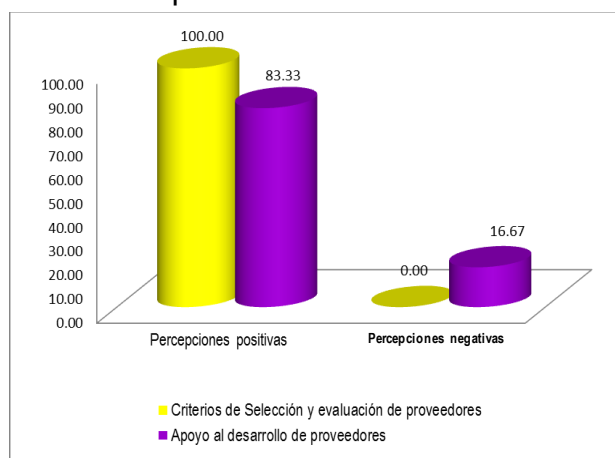
Tabla 5.4 Estadística descriptiva. Empleados de confianza y la categoría de RSE: Proveedores.

Responsabilidad Social Empresarial		Frecuencias		Media por Subcategoría		Media por Categoría	
Categoría de RSE a evaluar	Nombre de la Subcategoría de RSE a evaluar	SI	NO	SI	NO		
Proveedores	Criterios de Selección y evaluación de proveedores	13	0	100	0	SI	NO
	Apoyo al desarrollo de proveedores	5	1	83.33	16.77	91.67	8.33

Fuente: elaboración propia

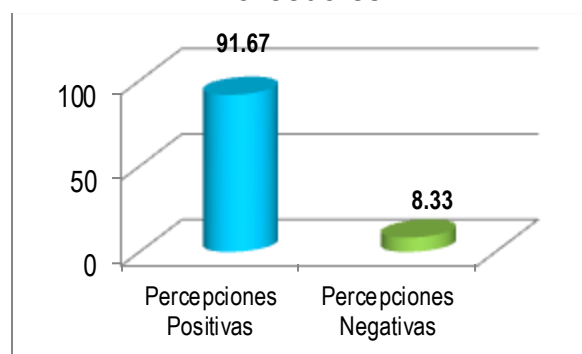
Las gráficas 5.4 y 5.4a siguiente presenta los resultados de la evaluación obtenidos en la tabla anterior.

Gráfica 5.4 Resultados de la categoría Proveedores, según los empleados de confianza



Fuente: elaboración propia

Gráfica 5.4a Porcentaje de resultados globales de la Categoría: Proveedores



Fuente: elaboración propia

Se aprecia que en la gráfica 5.4a el 91.67 % de los empleados entrevistados perciben que Industrias TECNOS realiza acciones que están relacionadas con la selección y el desarrollo de proveedores, contra solamente el 8.33 % que no lo considera así. Esto significa que según los empleados de confianza la empresa cuenta con un mecanismo eficiente para la selección y el desarrollo de sus proveedores, tal como puede observarse en la gráfica 5.4.

### 5.1.1.5 Clientes

Este ámbito describe las políticas y procedimientos establecidos para asegurar el respeto y la transparencia con los clientes. Una empresa que se preocupa de la satisfacción de sus consumidores, mejora la fidelidad de ellos y mejora su reputación corporativa. A continuación en la tabla 5.5 y las gráficas 5.5 y 5.5a se presentan las frecuencias de respuesta y las medias porcentuales para cada categoría y subcategoría, así como su representación gráfica.

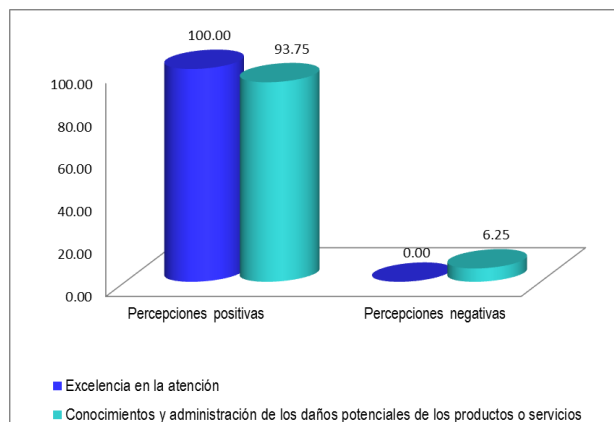
Tabla 5.5 Estadística descriptiva. Empleados de confianza y la categoría de RSE: Clientes.

Responsabilidad Social Empresarial		Frecuencias		Media por Subcategoría		Media por Categoría	
Categoría de RSE a evaluar	Nombre de la Subcategoría de RSE a evaluar	SI	NO	SI	NO		
Clientes	Excelencia en la atención	15	0	100	0	SI	NO
	Conocimientos y administración de los daños potenciales de los productos o servicios	15	1	93.75	6.25	96.9	3.1

Fuente: elaboración propia

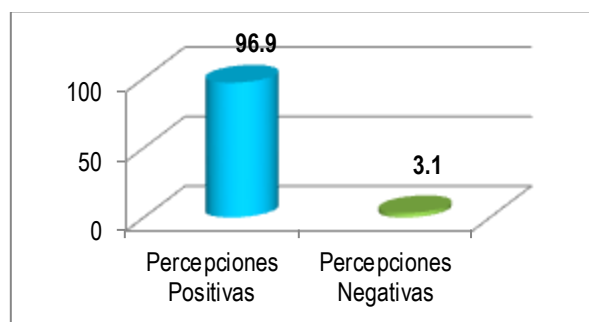
Las gráficas 5.5 y 5.5a siguiente presenta los resultados de la evaluación obtenidos en la tabla anterior.

Gráfica 5.5 Resultados de la categoría de Clientes, según los empleados de confianza



Fuente: elaboración propia

Gráfica 5.5a Porcentaje de resultados globales de la Categoría: Clientes



Fuente: elaboración propia

En la gráfica 5.5a se aprecia que el 96.9 % de los empleados entrevistados están de acuerdo en que Industrias TECNOS realiza acciones que están relacionadas con la categoría de clientes, contra solamente el 3.1 % que no lo considera así. Ésto significa que los empleados perciben fuertemente que la empresa se interesa por la satisfacción de los clientes y porque el producto que venden tenga altos estándares de seguridad lo cual se aprecia en la gráfica 5.5.

#### 5.1.1.6 Comunidad

Este ámbito implica establecer políticas de relación con sus grupos de interés y desarrollar programas de inversión social hacia la comunidad, para aumentar su

ventaja comparativa y su reputación corporativa; a la vez que disminuye las resistencias que la comunidad pueda tener en contra de la empresa. A continuación en la tabla 5.6 y la gráfica 5.6 se presentan las frecuencias de respuesta y las medias porcentuales para esta categoría, así como su representación gráfica.

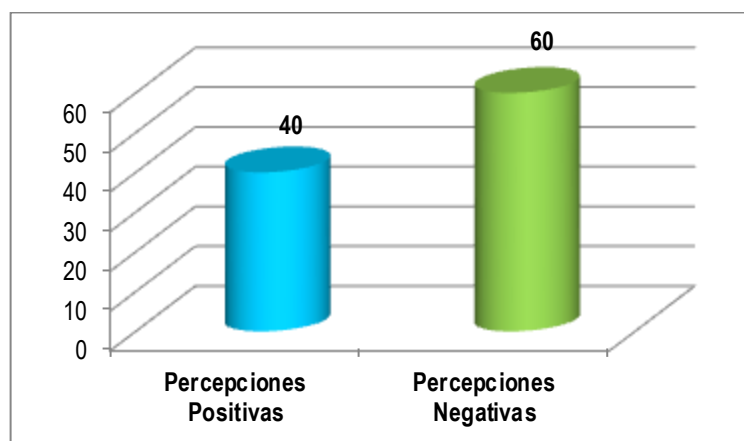
Tabla 5.6 Estadística descriptiva. Empleados de confianza y la categoría de RSE Comunidad.

Responsabilidad Social Empresarial		Frecuencias		Media por Subcategoría		Media por Categoría	
Categoría de RSE a evaluar	Nombre de la Subcategoría de RSE a evaluar	SI	NO	SI	NO		
Comunidad	Relaciones con organizaciones locales	2	3	40	60	40	60

Fuente: elaboración propia

La gráfica 5.6 siguientes presentan los resultados de la evaluación obtenidos en la tabla anterior.

Gráfica 5.6 Resultados de la categoría Comunidad, según los empleados de confianza.



Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que el 40 % de los empleados entrevistados están de acuerdo en que Industrias TECNOS realiza acciones relacionadas con la categoría de comunidad, contra el 60% que no lo considera así. Esto significa que los



empleados perciben que la empresa no tiene interés por relacionarse con la comunidad ya que consideran que se trabaja de forma aislada y al margen de la comunidad en la que está establecida.

### 5.1.1.7 Gobierno y Sociedad

La finalidad de este ámbito, es conocer las políticas y procedimientos para participar activa y socialmente con programas locales y gubernamentales a favor de las políticas públicas. Una empresa que participa en el desarrollo de su región y de su país, contribuye al perfeccionamiento de las políticas públicas, y a la formación de un capital social comprometido con el bien común. A continuación en la tabla 5.7 y la gráfica 5.7 se presentan las frecuencias de respuesta y las medias porcentuales para cada categoría y subcategoría, así como su representación gráfica.

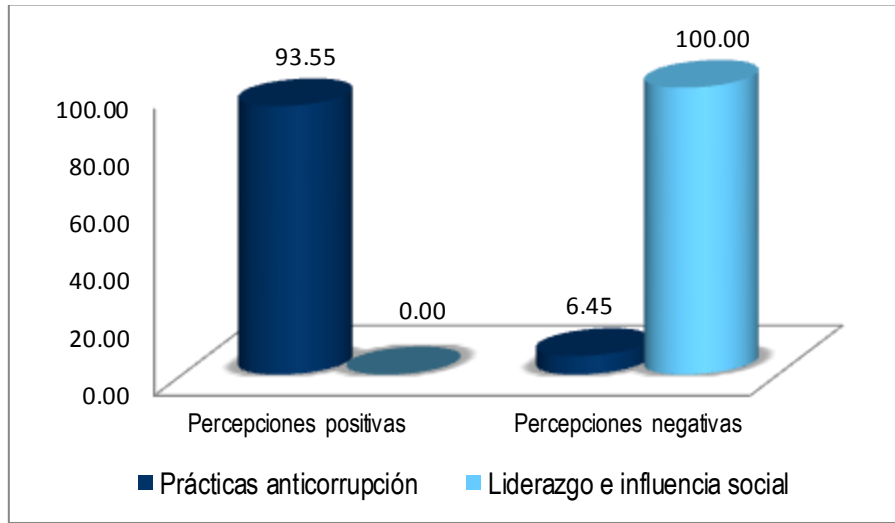
Tabla 5.7 Estadística descriptiva. Empleados de confianza y la categoría de RSE Gobierno y Sociedad

Responsabilidad Social Empresarial		Frecuencias		Media por Subcategoría		Media por Categoría	
Categoría de RSE a evaluar	Nombre de la Subcategoría de RSE a evaluar	SI	NO	SI	NO		
Gobierno y sociedad	Prácticas anticorrupción	29	2	93.55	6.45		
	Liderazgo e influencia social	0	4	00	100	46.77	53.23

Fuente: elaboración propia

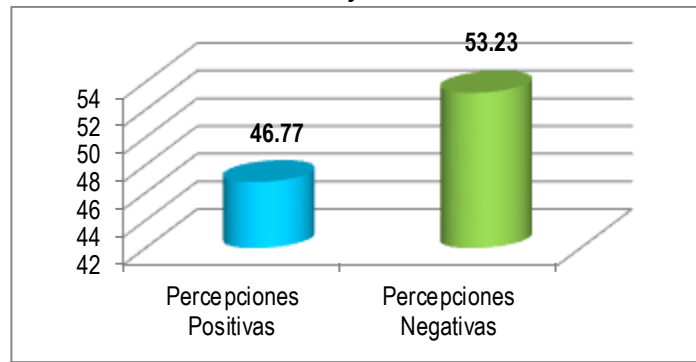
Las gráficas 5.7 y 5.7a siguiente presenta los resultados de la evaluación obtenidos en la tabla anterior.

Gráfica 5.7 Resultados de la Categoría gobierno y sociedad, según los empleados de confianza



Fuente: elaboración propia

Gráfica 5.7a Porcentaje de resultados globales de la Categoría: Gobierno y Sociedad



Fuente: elaboración propia

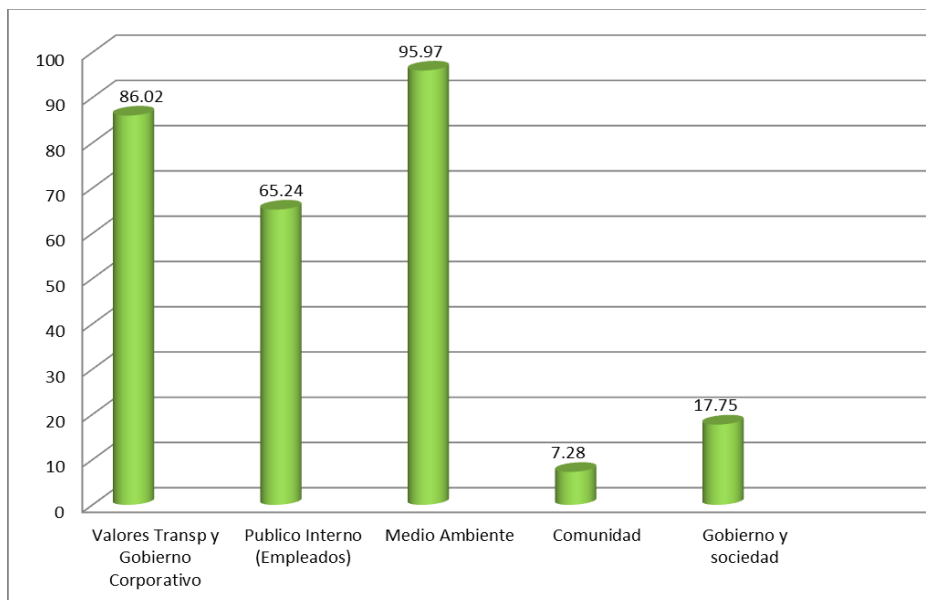
En la gráfica 5.7a se puede apreciar que el 46.77 % de los empleados entrevistados están de acuerdo en que Industrias TECNOS realiza acciones que están relacionadas con la categoría de gobierno y sociedad, contra el 53.23% que no lo considera así. Esto significa que según la percepción de los empleados se reconoce que TECNOS no practica la corrupción, ni los abusos de recursos o de autoridad, sin embargo, no participa en proyectos sociales a nivel municipio o gobierno, ni se preocupa por generar o apoyar alianzas en función del mejoramiento de la comunidad, tal como puede observarse en la gráfica 5.7.

## 5.2 Resultados globales de la encuesta aplicada a los empleados sindicalizados de Industrias TECNOS.

El resultado de esta encuesta es un ejercicio para entender como las estrategias y acciones de responsabilidad social empresarial implementadas en Industrias TECNOS S.A. de C.V. se ven reflejadas en la vida cotidiana de un grupo de 62 obreros sindicalizados; que a través de su percepción, opinión, conceptos y experiencia, contribuyeron a la formulación de juicios evaluativos para el desarrollo de esta investigación.

Las categorías evaluadas en esta encuesta son: Valores transparencia y gobernabilidad corporativa, público interno (empleados), Medioambiente, Comunidad y Gobierno y sociedad. El contenido del cuestionario elaborado para la aplicación de la encuesta a los obreros, refleja las relaciones que desde su percepción y realidad mantienen con Industrias TECNOS. La Gráfica 5.8 presenta un comparativo general de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a dos grupos de obreros del turno matutino, según las categorías de RSE evaluadas.

Gráfica 5.8 Resultado global de la encuesta aplicada a los obreros para medir la Responsabilidad Social de TECNOS



Fuente: elaboración propia

Tabla de calificación	
Puntaje	Nivel
100-90	Excelente
89-80	Bueno
79-60	Regular
59-40	No satisfactorio
Menos de 39	Malo

Como puede observarse una de las cincocategorías evaluadas obtuvo una puntuación de 95.97 que en la escala de evaluación se define con un nivel de implantación excelente; una más, obtuvo una puntuación de 86.02 cuyo nivel de implantación corresponde a bueno, otra obtuvo una puntuación de 65.24 que corresponde al nivel regular y dos categorías obtuvieron puntuaciones de menos de 39 puntos que representa un nivel de implantación malo.

Para tener una mejor comprensión de estas puntuaciones, es necesario recordar lo siguiente:

- a) Una puntuación de 95.97 según la escala de evaluación es definida como excelente y (punto 4.5.3.1. de este documento de tesis) se refiere a que la percepción y juicio del personal con respecto a la categoría evaluada es profunda ya que existen elementos que permiten apreciar que se aplican y cumplen los conceptos consistentemente y que se han alcanzado resultados que mejoran los resultados de la empresa, el personal está convencido del valor de las estrategias y acciones de RSE y las aplican y promueven activamente. Éste es el caso correspondiente a la siguiente categoría: **Medio ambiente.**
  
- b) Una puntuación de 86.02 según la escala de evaluación es definida como bueno y se refiere a que la percepción y juicio del personal con respecto a la categoría evaluada es completa, ya que existen elementos que permiten apreciar que se aplican las acciones y estrategias de responsabilidad social empresarial y que se generan resultados. El personal entiende cuáles son sus responsabilidades y las lleva a cabo de acuerdo a los procedimientos. éste es el caso correspondiente a la categoría de: **Valores, transparencia y gobierno corporativo**
  
- c) Una puntuación de 65.24 según la escala de evaluación es definida como regular y se refiere a que la percepción y juicio del personal con respecto a la categoría evaluada es parcial, es decir, que existen antecedentes que

permiten identificar intentos formales y continuidad en el propósito de lograr el cumplimiento o aplicación de la responsabilidad social empresarial; éste es el caso correspondiente a la categoría de: **Público interno**.

- d) Una puntuación de menos de 39 puntos según la escala de evaluación es definida como malo y se refiere a que la percepción y juicio del personal con respecto a la categoría evaluada es casi nulo, ya que no se tiene definido cómo cumplir o aplicar las acciones de responsabilidad social ya que existe una conciencia imprecisa acerca del cumplimiento de éstos requisitos; éste es el caso correspondiente a las categorías de: **Comunidad y Gobierno y Sociedad**.

### **5.2.1 Resultados específicos por categoría de la encuesta aplicada a los obreros de Industrias TECNOS.**

Las gráficas siguientes, presentan los resultados de cada una de las categorías y subcategorías que las engloban, con lo anterior se pretende lograr una mejor comprensión del conocimiento del valor obtenido en la evaluación.

#### **5.2.1.1 Resultados de la categoría: Valores, transparencia y gobierno corporativo**

La dimensión valores, transparencia y gobierno corporativo se refiere a todo el comportamiento ético de una empresa. Esto significa que las empresas establecen un marco ético para delimitar cómo deben actuar quienes forman parte de la empresa y cómo será la relación que establecen con los distintos grupos de interés externos, tales como: proveedores, consumidores, medioambiente y comunidad. En la gráfica 5.9 se muestran los resultados de cada una de las tres categorías que fueron evaluadas, durante la encuesta aplicada a los empleados sindicalizados de TECNOS así como los resultados globales que le corresponden a esa categoría, incluyendo una breve justificación para comentar y aclarar la puntuación obtenida.

Gráfica 5.9 Resultados globales de la categoría: valores, transparencia y gobierno corporativo (Sindicalizados)



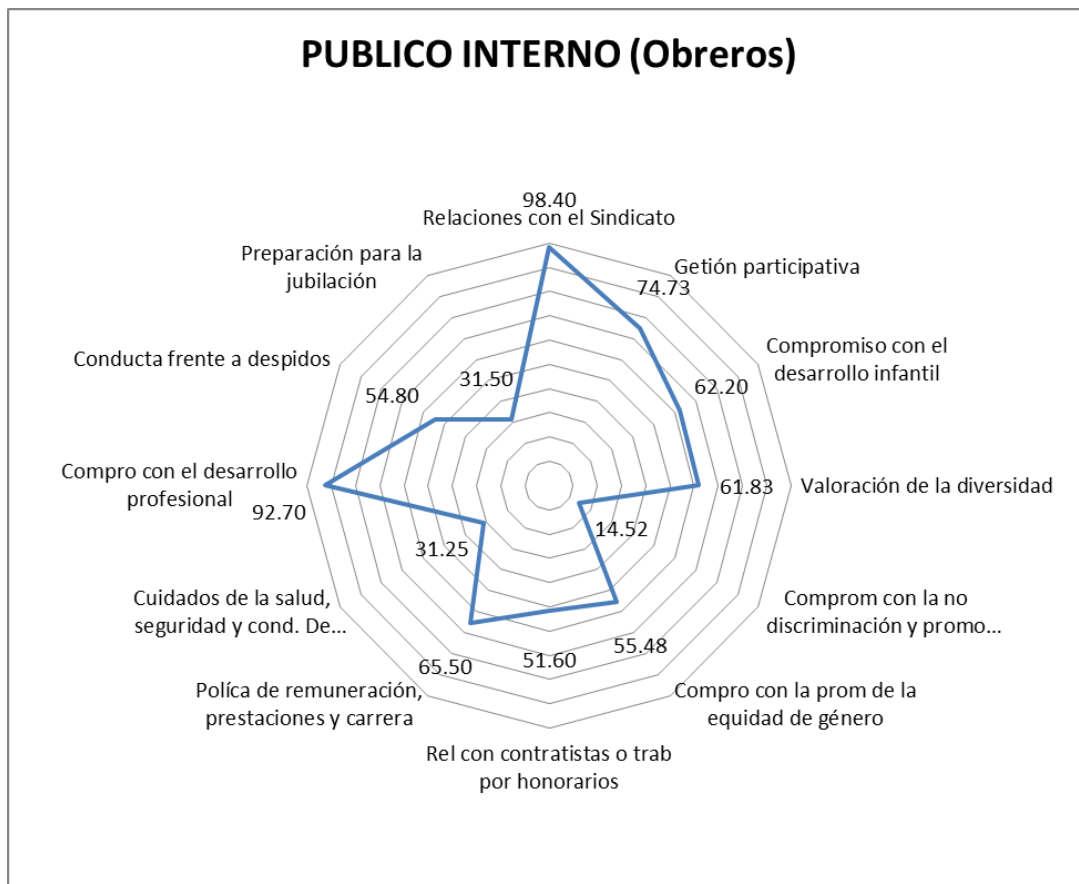
ESCALA DE EVALUACIÓN				
100-90 = EXCELENTE	89-80 = BUENO	79-60 = REGULAR	59-40 = NO SATISFACTORIO	MENOS DE 39 = MALO
INDICADOR	PUNTUACIÓN	JUSTIFICACIÓN		
Compromisos éticos	87	TECNOS cuenta con valores definidos y formalizados, los cuales tienen un proceso sistematizado de difusión que van desde el momento de la contratación hasta los procesos de trabajo de cada empleado, los esfuerzos por implantar los valores éticos en la organización se reflejan en el comportamiento del personal sus conductas y actitudes		
Cultura Organizacional	79	Los valores de la empresa y el código de conducta son difundidos con la finalidad de estimular a los empleados a que sean adoptados por ellos e incluso a que contribuyan en su cumplimiento como participante pero también como observador. La cultura que se promueve es al cuidado del medio ambiente a la seguridad y salud del personal y de las instalaciones.		
Diálogo e involucramiento con las partes interesadas	92	Los obreros en TECNOS perciben que el proceso de diálogo y comunicación en sus relaciones cotidianas es muy bueno, este puede ser con sus supervisores en sus labores cotidianas o con la empresa a través de la Gerencia de Capital Humano para atender cualquier solicitud, sugerencia o queja. Saben que se les escucha y que hay respuesta a sus solicitudes. Otro medio que se tiene es el buzón de sugerencias que está en el comedor, en el además de manifestar inconformidades también se han encontrado felicitaciones.		

Fuente:Elaboración propia

### 5.2.1.2 Resultados de la categoría: Público Interno (Sindicalizados).

En la gráfica 5.10 se muestran los resultados de cada uno de los 12 indicadores que fueron evaluados durante la encuesta aplicada a los obreros de TECNOS así como los resultados globales que le corresponden a esa categoría. Incluyendo una breve justificación para comentar y aclarar la puntuación obtenida

Gráfica 5.10 Resultados globales de la categoría: público interno (Sindicalizados)



ESCALA DE EVALUACIÓN				
100-90 = EXCELENTE	89-80 = BUENO	79-60 = REGULAR	59-40 = NO SATISFACTORIO	MENOS DE 39 = MALO
INDICADOR	PUNTUACIÓN	JUSTIFICACIÓN		
Relaciones con el sindicato	98.40	El personal obrero reconoce la libertad que tiene en TECNOS para asociarse con el Sindicato y para realizar todas las actividades que tengan que ver con él. Así mismo, sabe que entre la empresa y su representante sindical hay una reunión semanal que representa el diálogo continuo de la relación entre los obreros y la Dirección General y del acuerdo del respeto de las decisiones ahí tomadas.		
Gestión participativa	74.73	Los obreros participan en la gestión de la empresa de distintas formas: a través de los comités de higiene y seguridad, en los simulacros, en las acciones para reciclar o reutilizar materiales, en el reparto de utilidades, mediante el buzón de sugerencias o a través de diálogos en la Gerencia de Capital Humano para expresar: posturas, quejas, preocupaciones con el objetivo de aumentar conocimientos y aprendizajes.		
Compromiso con el desarrollo infantil	62.20	TECNOS ofrece a la mujer embarazada los derechos que la Ley del trabajo profiere como: el tiempo previo y posterior al nacimiento del niño, los periodos de lactancia y la guardería del seguro social, sin embargo, falta integrar programas de planes de salud familiar, flexibilidad de horarios para empleados con hijos menores de seis años o con alguna discapacidad y promoción de campañas de vacunación para empleados y familiares		
Valoración de la diversidad	61.83	No se cuenta con política de valoración de la diversidad aunque si hay mecanismos de diálogo y canales formales para denunciar hechos discriminatorias. Se considera que no hay políticas de no discriminación en los procesos de selección y reclutamiento del personal.		
Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial	14.52	No se cuenta con política de valoración de promoción de la equidad racial		
Compromiso con la promoción de la equidad de género	55.48	No se cuenta con política de valoración de la equidad de género ni con procedimientos para proteger a las mujeres de violencia física, laboral, acoso sexual en la empresa y en el transporte hacia la empresa. Sin embargo, en TECNOS es claro que no se despiden a una mujer por estar embarazada o se deja de contratarla por lo mismo, las prestaciones, salarios y promociones son iguales para todos los empleados, se toman en cuenta los trabajos físicos de acuerdo a las condiciones de las mujeres		
Relaciones con contratistas o trabajadores por honorarios	51.60	En TECNOS no se discrimina a los contratistas que trabajan dentro de la empresa especialmente los encargados del trabajo de jardinería, limpieza y poda de árboles, sin embargo estos trabajadores no son integrados a los programas de desarrollo profesional y capacitación que la empresa ofrece a sus empleados.		
Política de remuneración, prestaciones y carrera	65.50	Los salarios y prestaciones están por encima del promedio de lo que ofrecen otras empresas en el Estado de Morelos y los obreros lo reconocen, se realizan aumentos anuales según el aumento del salario mínimo que corresponde a la región. Se realizan encuestas de ambiente laboral pero el aspecto de la satisfacción de su remuneración no forma parte de estos. Desde el 2007 se ha dado reparto de utilidades.		
Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	31.25	Cumple TECNOS con las obligaciones que marca la Ley en lo relacionado con la seguridad y condiciones para el trabajador, sin embargo, no va más allá no hay programas de prevención para tratamientos de alcoholismo, drogadicción, SIDA. No hay normas o procedimientos para combatir el acoso sexual divulgado y debidamente amparado mediante una averiguación de hechos, no se promueven ejercicios físicos en el horario laboral, ni hábitos nutricionales, si hay política de compensación de horas extras pero solamente es para sindicalizados.		
Compromiso con el desarrollo profesional	92.70	TECNOS está altamente comprometida con el desarrollo profesional del personal, promueve de manera muy exitosa un programa para que el personal sindicalizado termine la preparatoria mediante un programa online, y promueve también la lectura a través de círculos, hay capacitación que le es proporcionada por medio de sus supervisores y hay también entrenamiento previo a la realización de actividades de cada puesto.		
Conducta frente a despidos	54.80	Si bien es cierto que TECNOS ha tenido muy pocas demandas referentes a despidos, también es cierto que cuando hay necesidad de algún recorte de personal no se prevé una comunicación con los empleados para enterarlos de las razones de la decisión tomada. Es importante recalcar que no se ha dejado de contratar personal desde hace cinco años.		
Preparación para la jubilación	31.50	En general, no se percibe que la empresa tenga algún programa para que el personal a jubilarse se incorpore a la sociedad de forma integral y activa, no se les orienta con respecto a programas de seguridad social, ni se les prepara para integrarse con su familia, ni participa en programas o campañas de valoración del personal de la tercera edad.		

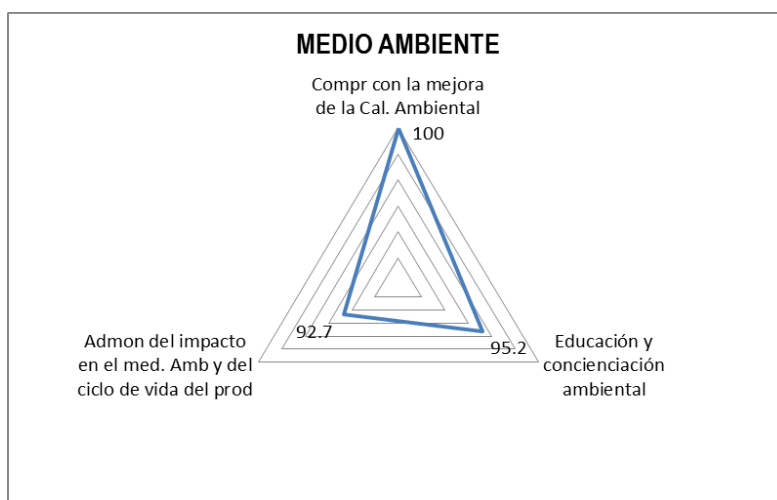
Fuente:Elaboración propia



### 5.2.1.3 Resultados de la categoría: Medioambiente

En la gráfica 5.11 se muestran los resultados de cada uno de los 3 indicadores que fueron evaluados durante la encuesta aplicada a los obreros de TECNOS así como los resultados globales que le corresponden a esa categoría. Incluyendo una breve justificación para comentar y aclarar la puntuación obtenida

Gráfica 5.11 Resultados globales de la categoría: Medioambiente (Sindicalizados)



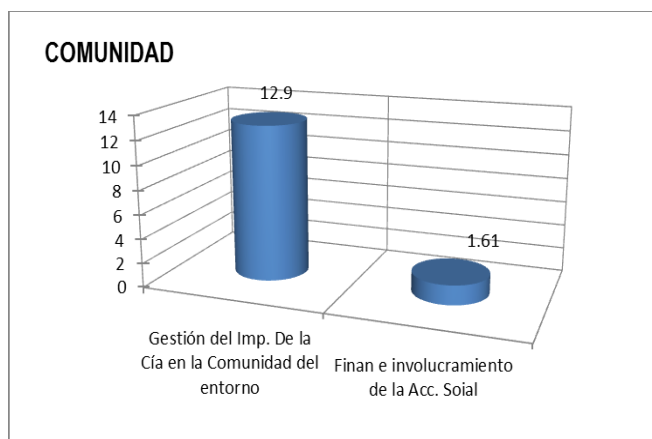
ESCALA DE EVALUACIÓN				
100-90 = EXCELENTE	89-80 = BUENO	79-60 = REGULAR	59-40 = NO SATISFACTORIO	MENOS DE 39 = MALO
INDICADOR	PUNTUACIÓN	JUSTIFICACIÓN		
Compromiso con la calidad ambiental	100	Todos los obreros conocen la política ambiental de TECNOS, la comparten y la apoyan desde las actividades o funciones que les toca desempeñar dentro de la planta de la empresa, ya sea a través de la reutilización o recicle de materiales o mediante la recolección de desechos o su confinamiento. ésta política también está en el código de conducta, en los valores y es ampliamente reconocida		
Educación y concienciación ambiental	95.20	Ha habido talleres para explicar la política ambiental y también para explicar el porqué es importante cuidar el medio ambiente, hay campañas internas para reducir el papel, el consumo de agua y de energía.		
Administración del impacto en el medio ambiente y del ciclo de vida del producto	92.70	Hay planes de respuesta a emergencias ambientales, mismos que son difundidos, se les explican los riesgos y se hacen entrenamientos y simulacros para enfrentar tales situaciones. Se les informa también de los impactos ambientales y a los clientes que puede causar un producto de mala calidad.		

Fuente:Elaboración propia

#### 5.2.1.4 Resultados de la categoría: Comunidad.

En la gráfica 5.12 se muestran los resultados de cada uno de los 3 indicadores que fueron evaluados durante la encuesta aplicada a los obreros de TECNOS así como los resultados globales que le corresponden a esa categoría. Incluyendo una breve justificación para comentar y aclarar la puntuación obtenida.

Gráfica 5.12 Resultados globales de la categoría: Comunidad (Sindicalizados)



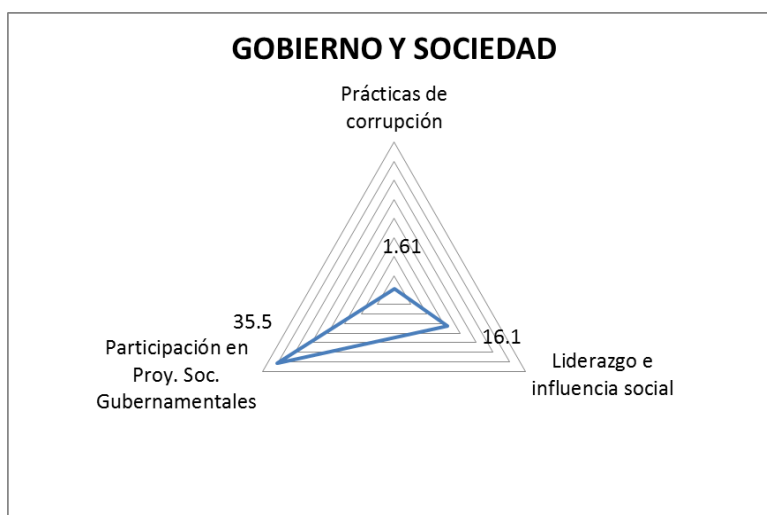
ESCALA DE EVALUACIÓN				
100-90 = EXCELENTE	89-80 = BUENO	79-60 = REGULAR	59-40 = NO SATISFACTORIO	MENOS DE 39 = MALO
INDICADOR	PUNTUACIÓN	JUSTIFICACIÓN		
Gestión del impacto de la compañía en la comunidad del entorno	12.90	Consideran que la empresa no está involucrada con la comunidad, no prefiere personal a contratar ni empleados de la comunidad, no participa en la junta de vecinos, no conoce los problemas de la comunidad y no aporta soluciones para la mejora del entorno, no se hace conciencia en los empleados para que respeten los valores y tradiciones de la comunidad		
Financiamiento e involucramiento de la Acción Social	1.61	No participa en proyectos sociales ni promueve el trabajo de voluntariado entre sus empleados,		

Fuente:Elaboración propia

#### 5.2.1.5 Resultados de la categoría: Gobierno y Sociedad

En la gráfica 5.13 se muestran los resultados de cada uno de los 3 indicadores que fueron evaluados durante la encuesta aplicada a los obreros de TECNOS así como los resultados globales que le corresponden a esa categoría. Incluyendo una breve justificación para comentar y aclarar la puntuación obtenida.

Gráfica 5.13 Resultados globales de la categoría: Gobierno y Sociedad.  
(Sindicalizados)



ESCALA DE EVALUACIÓN				
100-90 = EXCELENTE	89-80 = BUENO	79-60 = REGULAR	59-40 = NO SATISFACTORIO	MENOS DE 39 = MALO
INDICADOR	PUNTUACIÓN	JUSTIFICACIÓN		
Prácticas Anticorrupción	1.61 (98.39)	La mayoría de obreros reconocen en TECNOSA una empresa que no practica la corrupción ni los abusos de recursos o de autoridad dentro o fuera de sus instalaciones. Nota: la puntuación es inversa ya que la pregunta elaborada en este indicador es "TECNOS se ha visto envuelta en prácticas de corrupción? La gran mayoría respondió "NO"		
Liderazgo e influencia social	16.10	TECNOS no realiza campañas hacia la comunidad de interés común, como el cuidado del medio ambiente, y tampoco se relaciona con instituciones de enseñanza técnica o superior del Estado para elaborar propuestas que mejoren la calificación de la mano de obra que necesita..		
Participación en proyectos sociales gubernamentales	35.5	TECNOS no tiene alianzas en función del mejoramiento de la comunidad: como la calidad de la infraestructura de las escuelas, de la enseñanza, de la salud, de erradicar el trabajo infantil. Sin embargo si patrocina becas escolares para los hijos de trabajadores con promedios de excelencia. Este es un programa de becas privado de la empresa, no está vigente para la comunidad.		

Fuente:Elaboración propia

### 5.3 Resultados de las entrevista realizadas a los proveedores de Industrias TECNOS S.A. de C.V.

En este apartado se presenta el procedimiento para evaluar las entrevistas realizadas a los proveedores de industrias TECNOS. Entendemos como proveedores a las personas físicas o morales que venden productos o servicios a una empresa. Una empresa siempre puede ser situada dentro un proceso o encadenamiento productivo. En este sentido, es fundamental que la responsabilidad social empresarial se aplique en cada una de los eslabones que conforman la cadena productiva. A continuación y a manera de recordatorio se presenta nuevamente la tabla 4.5 del Capítulo 4 ubicada en la página 75, que lista la información relativa a los proveedores entrevistados.

Tabla 4.5 Lista de proveedores de Industrias TECNOS S.A. de C.V. a entrevistar

Nombre de la empresa	Persona a contactar para la entrevista	Teléfonos	Dirección electrónica	Dirección Física	Producto o servicio que provee a TECNOS
Impresos América S.A. de C.V.	Ing. Fernando Gil B	735/352-2677 735/352-6569	fgil@impresosamerica.com	Escolta de Morelos 24, Col. Centro Cuautla, Mor.	Empaques de Plegadizos
Todipak S.A. de C.V.	Arq. Mario Peralta	777/321-8546	todipak@prodigy.net.mx	Av. Castillo de Chapultepec 23, Col. Revolución, Cuernavaca, Mor.	Empaques corrugados
Proveedora Industrial del Golfo S.A. de C.V.	Ing. Rafael Pacheco	777/319/8456 y 57 01-777-319-84-56 y 319-84-57	rpacheco@vallenproveedor.com.mx	Carretera Cuernavaca Cuautla Km. 6 Esq. Callejón de los Gallos No. 1 Col. Tejalpa Jiutepec, Morelos.	Equipo de seguridad industrial
Maquinados Silva	Sr. Genaro Silva Bahena	735 39 44646	<a href="mailto:maquinadosilva@hotmail.com">maquinadosilva@hotmail.com</a>	Calle San Juan #180, Barrio de San Juan en Yautepec, Morelos	Fabricación de refacciones y herramientas industriales
Proveedora industrial Casa Salinas S.A. de C.V.	Sr. Luis Sedano V	777/320-1746 y 47	ricasasalinas@prodigy.net.mx	Calle 13 Este Lote 12 Civac, Jiutepec, Mor.	Rodamientos, bandas y refacciones industriales.
Herramental industrial de Cuernavaca	Sr. Mario Morales C.	777/3820974	<a href="mailto:Herramental.industrial@hotmail.com">Herramental.industrial@hotmail.com</a>	Tres Cruces 240, Col. Ahuatepec, Cuernavaca, Mor.	Fabricación de refacciones y herramientas industriales
Química Angee	Sra Juana Quezada de Mendoza	3 17 29 19	<a href="mailto:quimicaangee@hotmail.com">quimicaangee@hotmail.com</a>	Cuauhtémoc # 111 Col Miraval Cuernavaca Morelos cp 62270	Reactivos y equipos para laboratorio
Químicos y solventes S.A de C.V.	Lic. Bertha Trujillo Oscar Ávila Mercado	3 21 14 97 /92	btrujillo@gruposmah.com	Calle 9 este # 22 Col. Civac	Productos químicos
Productos químicos Mardupol S.A de C.V	Ing. Jesús Hernández	777/319-4185	jhernandez@mardupol.com.mx	Calle 9 y Este # 23, Civac, Jiutepec, Mor.	Productos químicos
Sistemas integrales contraincendio	Sra. Eva Mondragón	777/315-5595	<a href="mailto:sici@email.com">sici@email.com</a>	Av. Nayarit # 2, Esq. Cuauhtémoc, Col. Chapultepec, Cuernavaca, Mor.	Equipo contra incendio
Orva S.A. de C.V.	Lic. Eduardo Ortiz	777/242-1615	<a href="mailto:orvaedu@gmail.com">orvaedu@gmail.com</a>		
Metinox del Sur S.A. de C.V.	Srita Angélica Galicia	3 22 30 81, 3 22 30 82	metinoxdelsursa@hotmail.com	BLVD. CUAUHNAHUAC K.M.05 A-B COL. VICENTE ESTRADA CAJIGAL EN CUERNAVACA MOR	Aceros, perfiles, placas y tubería de acero

Fuente: elaboración propia

### 5.3.1 Primer paso para la evaluación: agrupamiento de respuestas de los proveedores.

El proceso de análisis de datos cualitativos consiste en la recolección de los datos, reducción y transformación. La reducción de los datos es el proceso de seleccionar, enfocar, simplificar y transformar los datos de las transcripciones para poder representarlos y sacar conclusiones. La reducción de datos se hará agrupando las respuestas que los proveedores entrevistados dieron a las preguntas, con la finalidad de transformar esta información al identificar convergencias y divergencias en las prácticas que TECNOS tiene para trabajar con este grupo de interés. En el Anexo 7 página 237 Respuestas de los proveedores entrevistados, se presenta toda la información que se recolectó durante las entrevistas realizadas

### 5.3.2 Segundo paso para la evaluación: elaboración de gráficas por aspectos que engloban a cada categoría evaluada por los proveedores.

La forma más frecuente de presentar datos en un análisis cualitativo ha sido en texto prolongado y a veces hace muy complicado el trabajo con los datos. Recientemente los investigadores cualitativos han encontrado que es más eficiente representar los datos en forma de matrices, gráficos y cuadros. Lo cual es análogo a las frecuencias y diagramas de dispersión que se usan en el análisis cualitativo.

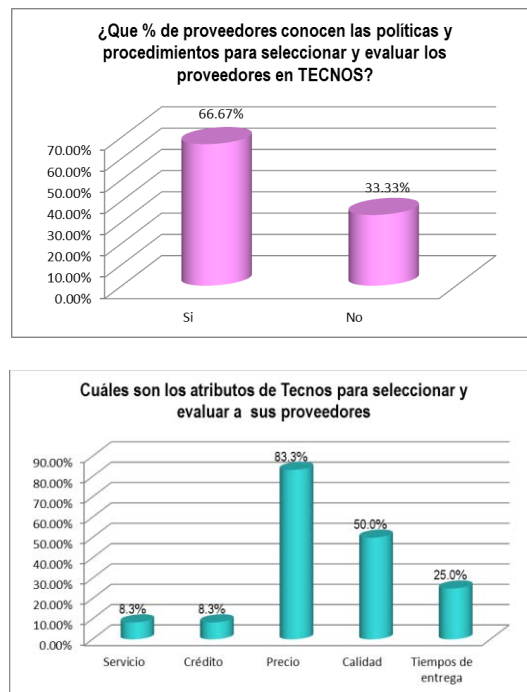
Con base en la información del Anexo 7 en donde los proveedores evalúan las prácticas de TECNOS en relación con su selección y desarrollo, se elaboraron una serie de gráficas que transforman los datos en información objetiva y susceptible a ser analizada para generar conclusiones.

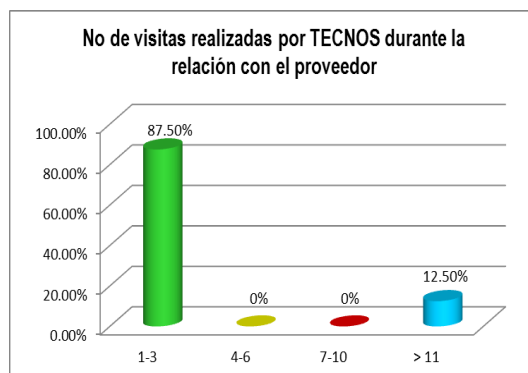
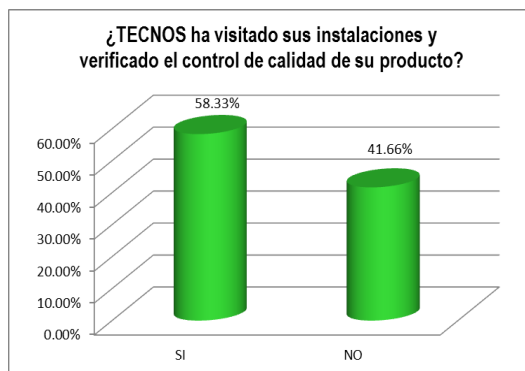
Para una mayor asociación la presentación de las gráficas se hará agrupándolas en las categorías seleccionadas anteriormente (Capítulo 4, tabla 4.9 y página 90) para presentar esta información y que son: selección y evaluación de proveedores, desarrollo de proveedores y comunicación y ética.

### 5.3.2.1 Gráficas de la categoría: selección y evaluación de proveedores.

En esta categoría se adoptan políticas de selección y evaluación de proveedores que deben ser difundidas a las partes involucradas, estas políticas pueden establecerse a través de criterios como: calidad del producto, precio y plazos de entrega, además de criterios de respeto a la legislación como prohibición de trabajo infantil, adopción de estándares ambientales así como estimularlos y motivarlos a generar prácticas de responsabilidad social en sus empresas, mismas que pueden ser monitoreadas por TECNOS de forma periódica. Los datos recogidos en esta categoría se presentan en el siguiente conjunto de gráficas 5.14.

Gráfica 5.14 Resultados de las políticas para la selección y evaluación de proveedores





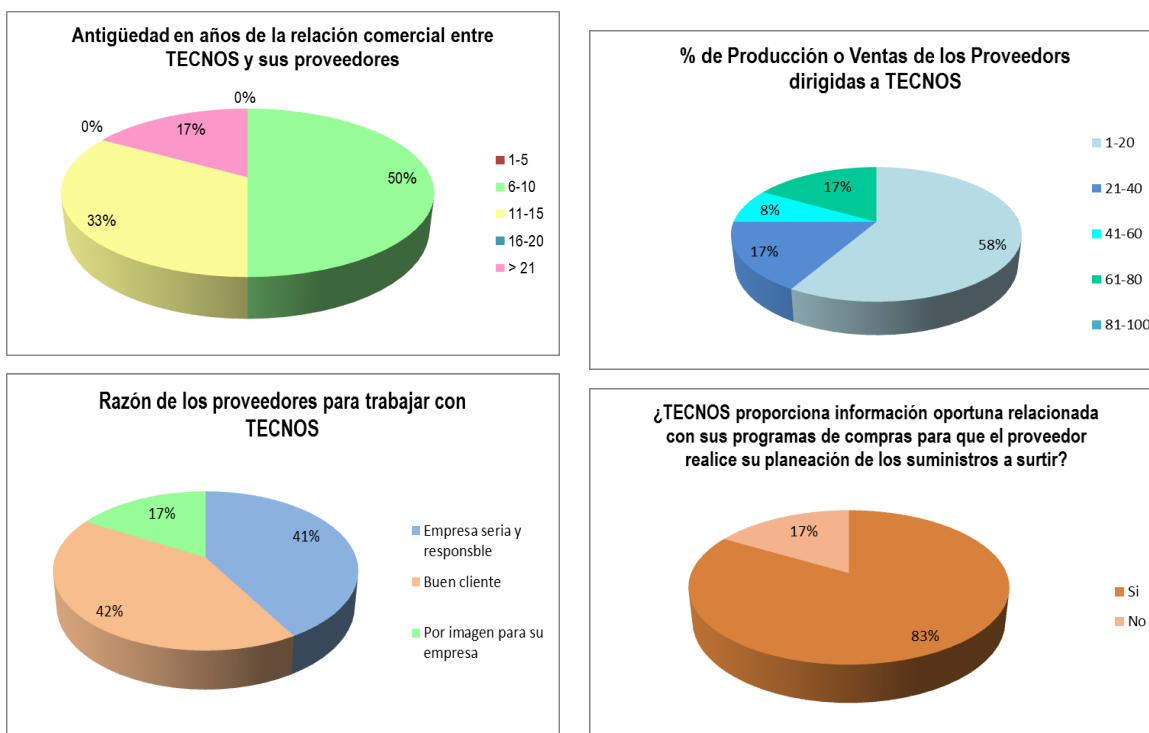
Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas a proveedores

Todo emprendimiento socialmente responsable debe establecer un diálogo con sus proveedores, siendo transparente en sus acciones, cumpliendo los contratos establecidos, contribuyendo para su desarrollo e incentivando a los proveedores para que también asuman compromisos de responsabilidad social. Es importante divulgar sus valores a la cadena de proveedores, empresas asociadas y servicios tercerizados.

### 5.3.2.2 Gráficas de la categoría: desarrollo de proveedores.

Considera iniciativas de TECNOS orientadas a promover que los proveedores desarrollen su negocio y a tener relaciones estables con ellos. Las negociaciones deben ser transparentes y las relaciones comerciales se deben basar solo en criterios comerciales justos para ambos. Los datos recogidos en esta categoría se presentan en las siguientes gráficas 5.15

Gráfica 5.15 Resultados del desarrollo de proveedores



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas a proveedores

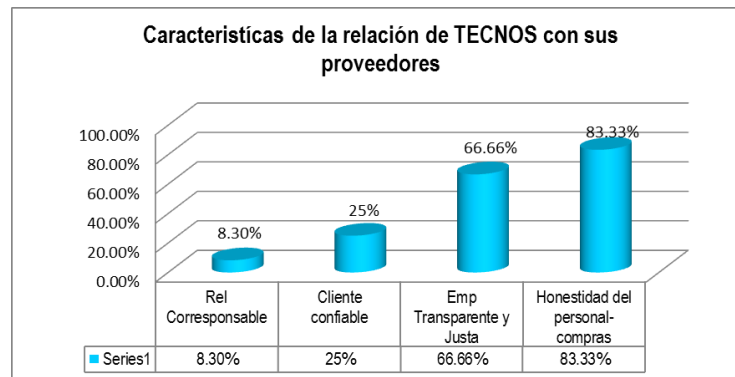
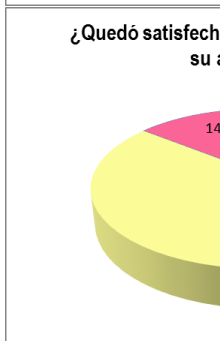
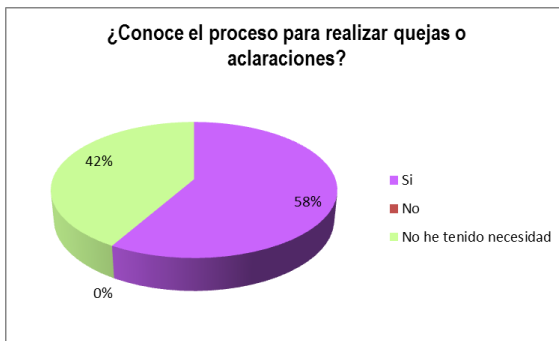
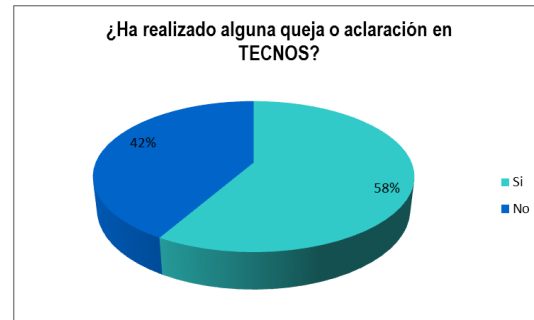
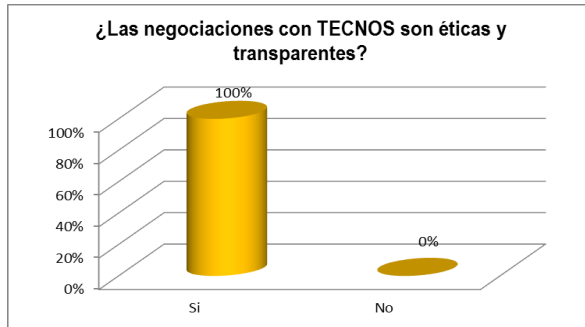
En el plan de desarrollo de proveedores la empresa identifica los aspectos mediante los cuales los proveedores pueden desarrollar sus capacidades y considera la forma de apoyarlos, para la adopción de estándares y normas exigidas por los mercados nacionales e internacionales, y así mejorar los componentes de la cadena productiva.

### 5.3.2.3 Gráficas de la categoría: Comunicación y ética.

La buena comunicación es la base para cualquier relación entre clientes y proveedores, promueven la transparencia de la negociación, mediante las políticas y criterios comerciales previamente establecidos, clarificados y que generan una relación conveniente para ambas partes. El tratamiento de las quejas y aclaraciones además de reforzar el canal de comunicación estabiliza la relación cliente proveedor. Los datos recogidos en esta categoría se presentan en la siguientes gráficas 5.16.



Gráfica 5.16 Resultados de las políticas de comunicación y la ética con los proveedores.



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas a proveedores

Las dos primeras gráficas generan información relevante de la ética y honestidad que el personal de compras de TECNOS ejerce, en las negociaciones y en la relación con sus proveedores. Consideran que TECNOS es una empresa transparente y justa y que en la relación comercial que se tiene el punto relevante es la corresponsabilidad. El contar con canales de comunicación para llegar a acuerdos y consensos satisfactorios cuando hay quejas o reclamaciones, forma parte de un círculo virtuoso y maduro de empresas serias y responsables.

## 5.4 Resultados de las entrevistas realizadas a los clientes de Industrias TECNOS S.A. de C.V.

El objetivo de las entrevistas realizadas a los clientes de TECNOS fue que evaluaran las prácticas de la empresa en relación a la satisfacción del cliente. Para una mayor asociación y exhibición de los resultados, se agruparon las gráficas en las categorías seleccionadas (capítulo 4 tabla 4.8 y página 89) que son: satisfacción del cliente con respecto al producto, satisfacción del cliente con respecto al servicio y comunicación y ética. A continuación y a manera de recordatorio se presenta la lista de los clientes entrevistados que está ubicada en la Tabla 4.4 página 74, de este documento.

Tabla 4.4 Lista de clientes de Industrias TECNOS S.A. de C.V. entrevistados

NO.	NOMBRE FISCAL NOMBRE COMERCIAL CORREO ELECTRONICO	NOMBRE PROPIETARIO	DOMICILIO	ESTADO CIUDAD	TELÉFONOS	LADA	NÚMERO
1	LA LEYENDA ALCAMPO CAZA Y PESCA, S.A. DE C.V. alcampo2007@prodigy.net.mx	ARQ. MANUEL MEROÑO, SUSY / TITO / JAVIER / ADOLFO	AV. REVOLUCION, No. 134, COL. TACUBAYA	DISTRITO FEDERAL MEXICO	NEXTEL TEL. / FAX.	55	55 15 22 18 25 85 13 79 55 15 75 91
2	SALVADOR PADILLA ACEVEDO DEPOSITO DE CARTUCHOS SALVADOR PADILLA ACEVEDO aymsa@prodigy.net.mx	SALVADOR PADILLA ACEVEDO Enc. BLANCA	CALLE PALMA NORTE No. 335 LOCAL 5, COL. CENTRO DEL. CUAUHTEMOC	DISTRITO FEDERAL MEXICO	FAX.	55	55 12 55 23 55 21 37 13 55 21 08 43
3	ANTONIO RUIZ MARTINEZ CARTUCHOS DEPORTIVOS	ANTONIO RUIZ MARTINEZ	DONCELES No. 101 - F. CENTRO	DISTRITO FEDERAL MEXICO		55	57 02 15 06 57 02 07 45 55 35 55 99
4	RENOS'S H & S, S.A. DE C.V.	SR. EDUARDO / SRA. MARIA SIBILA GARCIA SEGURA	CALLE MINA NO. 121-C, COL. GUERRERO	DISTRITO FEDERAL CUAUHTEMOC		55	57 03 20 10 57 03 22 26 40 54 39 90
5	LAURA YADHIRA SÁNCHEZ MARTÍNEZ	LAURA YADHIRA SÁNCHEZ MARTÍNEZ	CALLE ALDAMA, NO. 23, COL. CENTRO	ESTADO DE MEXICO ACAMBAY	DOMICILIO CEL.	718 712	1 27 00 66 1 51 61 53
6	JOSE LUIS B. DE LA RIVA PINAL CASA DEL EXCURSIONISTA	LA JOSE LUIS B. DE LA RIVA PINAL	BOULEVARD CUAUHTEMOC No. 137	ESTADO DE MEXICO CHALCO	TIENDA CASA FAX. - OFICINA	55	59 75 22 00 59 77 50 32 59 73 01 57
7	LA BOUTIQUE DEL CAZADOR, S.A DE C.V.	GUADALUPE TURCIO	TRANSMISIONES MILITARES No. 35 LOCAL "A" COL. LOMAS DE SOTELO	ESTADO DE MEXICO NAUCALPAN DE JUAREZ	CASA	55	50 04 17 62 52 99 87 49 2 14 45 18
8	DISTRIBUIDOR A ALCAMPO DE TOLUCA, S.A. DE C.V.	LIC. HERIBERTO GÓMEZ	16 DE SEPTIEMBRE, No. 204-G	ESTADO DE MEXICO TOLUCA	CEL. FAX.	722	2 13 51 69 2 61 33 98 2 14 45 18
9	HILDA GARCIA MEJIA ZEGAR'S CAZA	HILDA GARCIA MEJIA	SANTA MARIA AHUACATLAN No. 147 COL. SANTA MARIA AHUACATLAN	ESTADO DE MEXICO VALLE DE BRAVO	TEL. / FAX	726	2 62 65 48
10	EL ULTIMO CARTUCHO DE VILLA macarmenvlchis@hotmail.com	MA. DEL CARMEN VLCHIS M	LAZARO CARDENAS, No. 17, COL. CENTRO	ESTADO DE MEXICO VILLA VICTORIA	FAX.	726 747	2 51 54 66 2 51 56 14 4 72 83 77
11	RELAMPAGO CART. DEP. DE GUERRERO, S.A. DE C.V.	ING. GERMAN HEINE ENC. CAP. ARTURO HDEZ	AV. GUERRERO, No. 62	GUERRERO CHILPANCINGO	CEL. OFICINA - MEX.	744 55	5 30 76 75 4 72 71 92 53 98 82 98
12	CARTUCHOS DEPORTIVOS IGUALA, S.A DE C.V.	PEDRO RODRIGUEZ RODRIGUEZ	CALLE ALVARO OBREGON NO. 32 COL. CENTRO	GUERRERO IGUALA	CEL. CEL.	777 733	3 23 13 68 7 87 30 52 116 61 74
13	ENRIQUE CRUZ CASTELAN DEPOSITO DE CARTUCHOS EL CONDOR	ENRIQUE CRUZ CASTELAN	JUAREZ No. 139 ANTES (11), COL. CENTRO	HIDALGO CUAUHTEPEC	TIENDA CEL.	775	770 35 17 754 10 22 103 61 40
14	JOSE ARTURO HERRERA VERA VENADO CAZA Y PESCA erickcar@nmail.com	EL RAUL SANCHEZ L. Y/O ERICK SANCHEZ	AV. JUAREZ No. 202-A COL. CENTRO	HIDALGO PACHUCA	TEL. / FAX.	771	7 13 07 21
15	GEMPO COPCA ISLAS DEPORTES ALCAMPO PACHUCA gempo@prodigy.net.mx	GEMPO COPCA ISLAS ENC. ANA MARIA	GUERRERO No. 804	HIDALGO PACHUCA	CASA CEL. - ANA MARIA	771	7 13 10 70 7 14 14 80 7 15 02 43 7 15 38 42 7 47 19 55
16	DISTRIBUCIONES Y REP. RINA, S.A. DE C.V. ALCAMPO rinas@rinosel.net.mx	ING. RICARDO COSTA BADENES	GUERRERO No. 304-A COL. CENTRO	MORELOS CUERNAVACA	TIENDA TIENDA CEL. FAX.	777	3 14 28 07 3 18 16 68 3 27 73 40 3 12 38 68
17	CARTUCHOS Y DEPORTES DE CUAUTLA cartuchos_deportescuautla@yahoo.com.mx	GUSTAVO ARMANDO RIVERA	FOO. I MADERO #217, LOCAL B, COL. EMILIANO ZAPATA	MORELOS CUAUTLA		735	3 98 21 98
18	LETICIA RUIZ PIÑA "DIANA" CARTUCHOS Y ACCESORIOS DEPORTIVOS PARA CAZA, TIRO Y PESCA	LETICIA RUIZ PIÑA	5 DE MAYO No. 16 COL. TLAHUAPAN	MORELOS JIUTEPEC	TIENDA CEL.	777	3 20 40 54 3 87 46 51
19	CAP. HECTOR YAOTL VELAZCO BERNAL CARTUCHOS EL YAOTLICO	GRAL. ADOLFO H. VELAZCO CASAS	ZAYAS ENRIQUES No. 204-D COL. CENTRO	MORELOS JOJUTLA DE JUAREZ		734 55	3 42 88 17 57 81 97 68
20	JOEL HERNANDEZ LOPEZ CARTUCHOS DEPORTIVOS DE PUENTE	CAP. JOEL HERNANDEZ	CALLE GUERRERO No. 2 COL. CENTRO	MORELOS PUENTE DE IXTLA	CEL. CEL. CEL.	751 734 777	3 44 26 53 5 24 18 79 3 77 52 53

#### 5.4.1 Primer paso para la evaluación: agrupamiento de respuestas de los clientes.

El proceso de análisis de datos cualitativos consiste de la recolección de los datos, reducción y transformación. La reducción de los datos es el proceso de seleccionar, enfocar, simplificar y transformar los datos de las transcripciones para poder representarlos y sacar conclusiones. La reducción de datos se hizo agrupando las respuestas que los clientes entrevistados dieron a las preguntas durante la entrevista, con la finalidad de transformar esta información al identificar convergencias y divergencias en las prácticas que TECNOS tiene para trabajar con este grupo de interés. En Anexo 7 página 237 Respuestas de los clientes entrevistados, se presenta toda la información que se recolectó durante las entrevistas.

#### 5.4.2 Segundo paso para la evaluación: elaboración de gráficas por aspectos que engloban a cada categoría evaluada por los clientes.

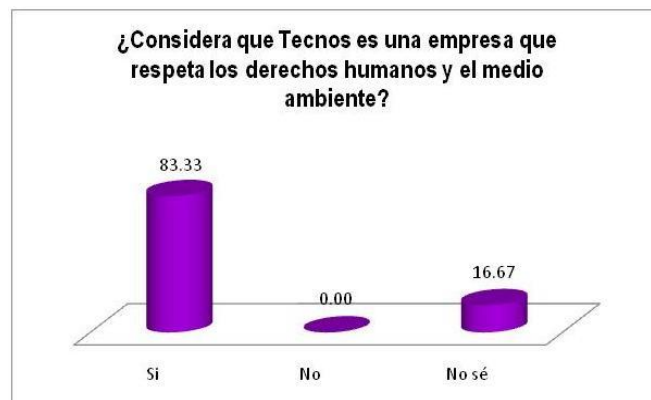
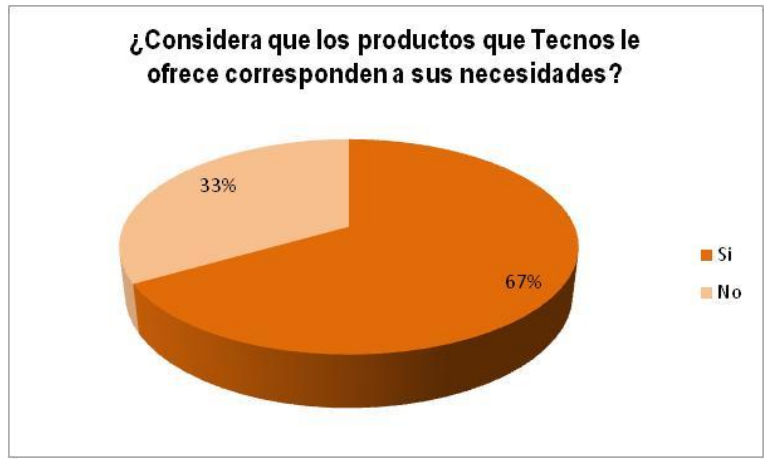
Con base en la información del Anexo 7 en donde los clientes evalúan las prácticas de TECNOS en relación con su satisfacción del producto y del servicio, se presenta una serie de gráficas que transforman los datos en información objetiva y susceptible a ser analizada para generar conclusiones. Para una mayor asociación, la presentación de las gráficas se hizo agrupándolas en las categorías seleccionadas anteriormente (Capítulo 4 Tabla 4.8 página 89) para presentar esta información y que son: satisfacción del cliente con respecto al producto, satisfacción del cliente con respecto al servicio y comunicación y ética.

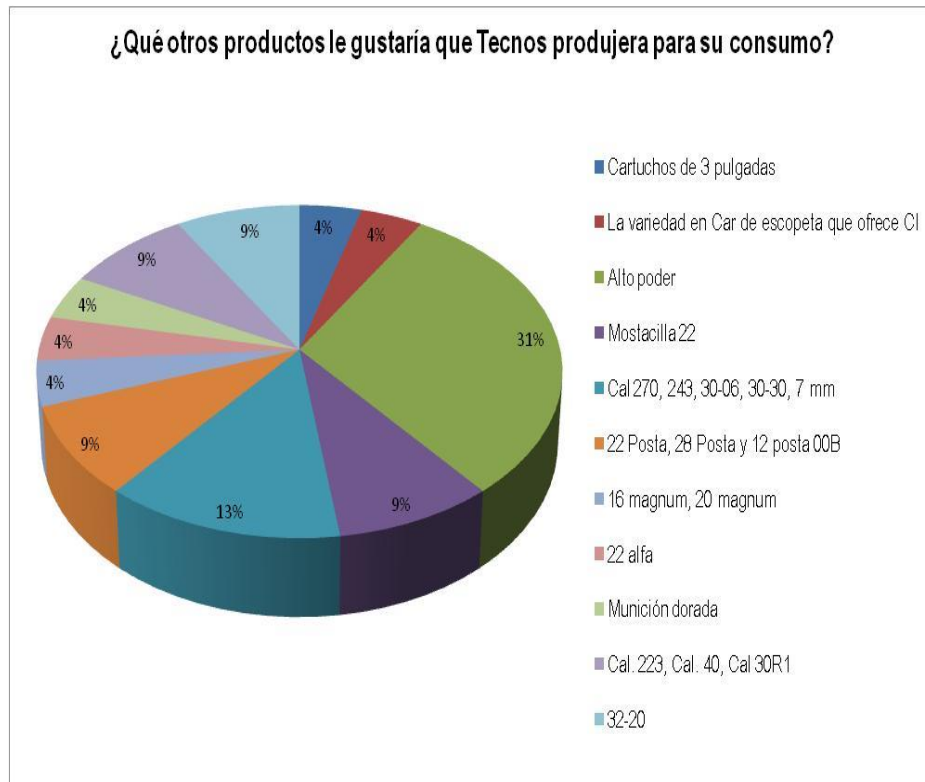
##### 5.4.2.1 Gráficas de la categoría: satisfacción del cliente con respecto al producto.

En esta categoría se aborda la forma en la que la empresa establece su vinculación con los consumidores. Esto quiere decir que la empresa se preocupa de que los procesos de producción y productos no dañen a los consumidores en el largo plazo, por lo que se relaciona con la fijación de políticas y sistemas que permitan la mejora continua por los efectos colaterales que un producto o servicio

puede tener. Es necesario que los consumidores sepan la importancia de utilizar productos que han sido elaborados bajo procedimientos ambientalmente adecuados o con menor impacto. Ver gráfica 5.17.

Gráfica 5.17 Resultados de la satisfacción del cliente con respecto al producto.



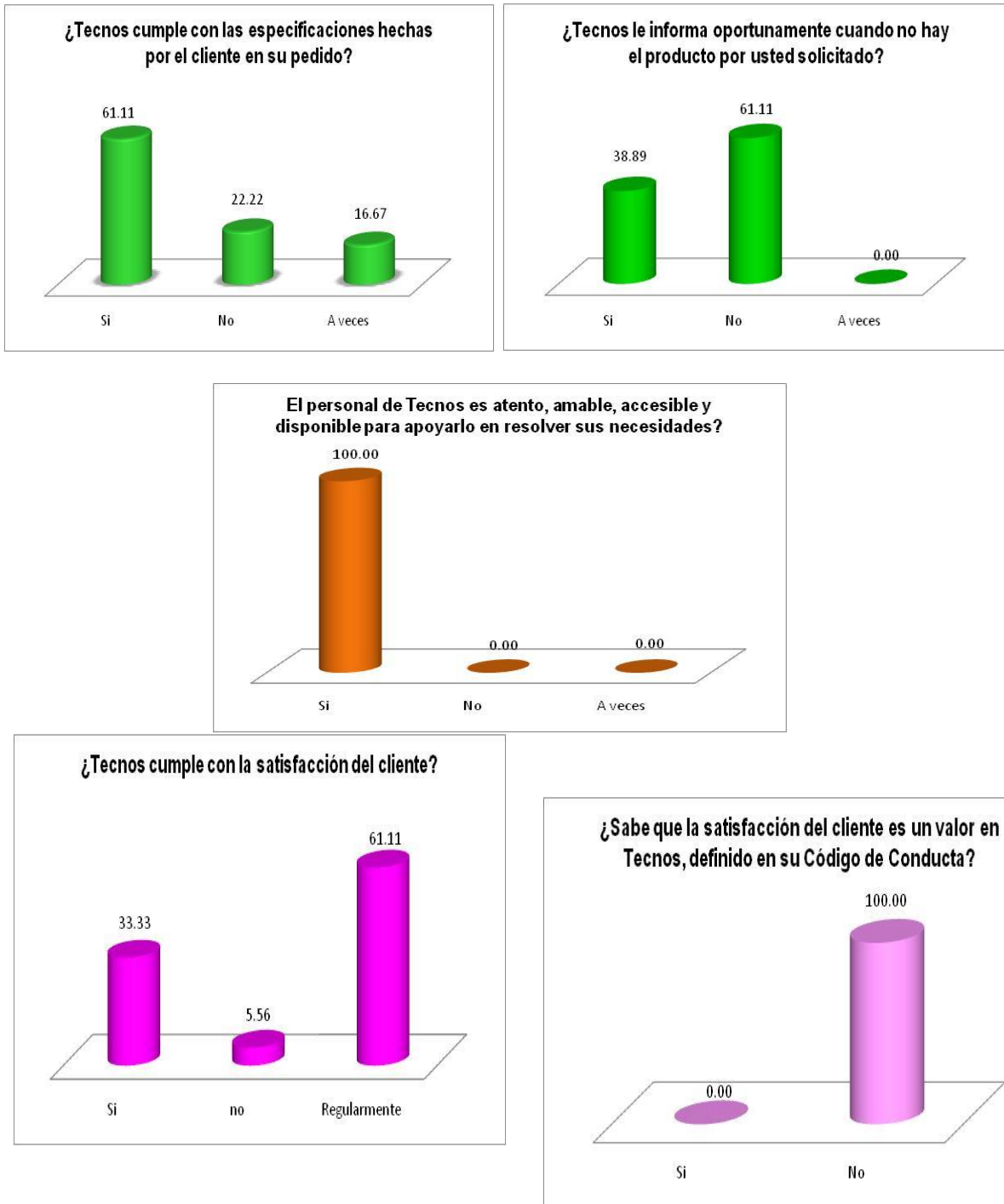


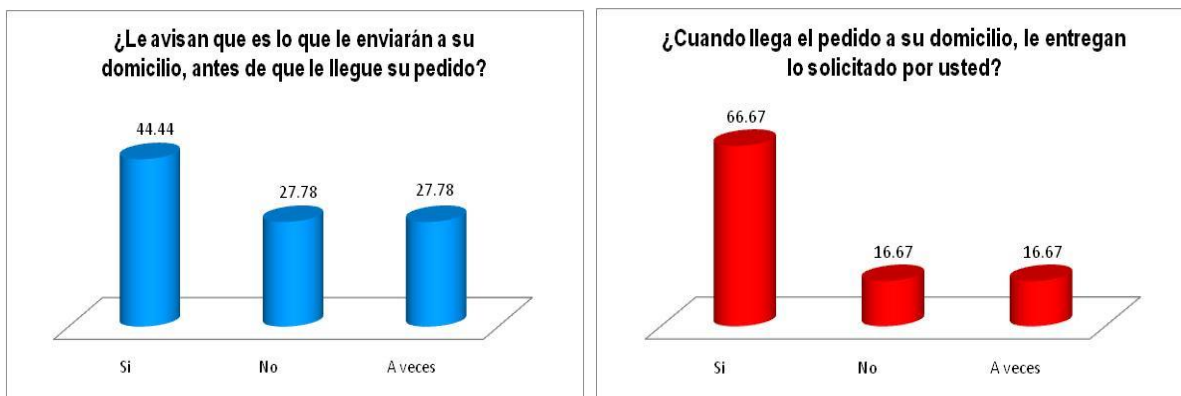
Fuente: Datos provenientes de las entrevistas realizadas a los clientes de TECNOS. Elaboración propia

En general el grupo de imágenes que se presentan en la gráfica 5.17 muestran que todos los clientes han visitado las instalaciones de TECNOS y conocido su proceso de producción y control de calidad, saben de la importancia que da la empresa al cuidado y protección del medio ambiente y del personal. Dos terceras partes de los clientes entrevistados están satisfechos con los productos que TECNOS les ofrece y una tercera parte le gustaría que se ofertaran más productos, especialmente los relacionados con alto poder.

5.4.2.2 Gráficas de la categoría: satisfacción del cliente con respecto al servicio. La categoría incorpora la satisfacción del cliente en cuanto a las características del servicio de atención que proporciona Industrias TECNOS S.A. de C.V. a sus clientes y las formas en las que la empresa recoge estas opiniones y las utiliza en el mejoramiento de su satisfacción. Ver gráficas 5.18

Gráfica 5.18 Resultados de la satisfacción del cliente con respecto al servicio





Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas a los clientes

En el grupo de imágenes de la gráfica 5.18, es consistente la insatisfacción de los clientes con respecto al seguimiento que el personal de TECNOSHACE de los pedidos, consideran que ese proceso es deficiente, ya que no se les proporciona la información oportuna de cada etapa que lo conforma. Por otro lado, reconocen que siempre son tratados con respeto y con amabilidad, sin embargo el resultado de este rubro se aprecia en la gráfica, en donde la mayoría de los clientes entrevistados califican la atención de este servicio como regular.

#### 5.4.2.3 Gráficas de la categoría: Comunicación y ética.

Este conjunto de gráficas 5.19, consideran la definición de los mecanismos de comunicación que permite el diálogo fluido y de retroalimentación bidireccional entre este grupo de interés y la empresa. Además incluye el diseño de sistemas acordes a la realidad de la empresa, a través de los cuales sea posible resolver situaciones de conflicto.



Gráfica 5.19 Resultados de la satisfacción del cliente con respecto a la comunicación y ética



En el grupo de imágenes de la gráfica 5.19, se observa que el medio de comunicación más utilizado por los clientes es el teléfono, valdría la pena explorar mecanismos de ahorro para ambos en ese rubro. Hay un alto porcentaje de clientes que conocen el proceso para realizar quejas y lo conocen por qué han hecho uso de él, sin embargo, sólo el 27.78% ha quedado completamente satisfecho con la solución que se dio y para ser consistente con la categoría anterior, al cuestionarlos sobre cuál fue la causa o aclaración de la queja, ésta corresponde a la falta de atención y seguimiento en los pedidos.

Todo lo referente a sistemas de atención del consumidor debe ser debidamente registrado, de manera tal, que se manejen estadísticas en cuanto al número de casos atendidos, reclamos, sugerencias y formas en que se han resuelto. Esto permite ir mejorando los sistemas de atención, junto con la calidad de los productos y servicios

## 5.5 Resultados Generales de la Entrevista realizada al Representante Sindical de TECNOS.

El objetivo de la entrevista realizada al representante sindical es conocer la forma legal que tienen los trabajadores de TECNOS para ser representados y para canalizar sus inquietudes y demandas al empleador. Una empresa que quiere implementar la responsabilidad social debe promover el funcionamiento de sindicatos y generar mecanismos y espacios de diálogo con ellos. Las categorías a evaluar en este aspecto son: relación y gestión sindicato-agremiados y relación y gestión sindicato-empresa. A continuación en las tablas 5.8 y 5.9 se muestran los resultados obtenidos.

El representante sindical tiene como objetivo principal conseguir los máximos derechos y beneficios para el trabajador y para que su puesto sea de calidad y siempre mejorable; desde este punto de vista el sindicato cumple con representar a los trabajadores ante TECNOS y velar por sus intereses, es decir, cumple con las actividades para los que es creado, sin embargo, su participación en relación a promover prácticas o acciones de responsabilidad social, es escasa. Lo común parece ser adoptar las iniciativas de la empresa. Es necesario que se intervenga de manera efectiva, en los procesos de cambio hacia la cultura de sus agremiados en relación a la ética y los derechos humanos, es necesario comprometerse con los intereses generales y con el bien común.

Tabla 5.8 Resultados de la relación y gestión sindicato-representantes

Categoría	Información de la entrevista con el Representante Sindical
Relación y gestión sindicato - representantes	<p>Cuestiones relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Agenda de trabajo y acuerdos</b> No tiene una agenda de programación de reuniones anuales con el gremio obrero, las reuniones se realizan únicamente cuando hay revisión de contrato o salarial, cuando hay apertura o cierre de caja de ahorro o cuando hay que difundir información relativa a la dirección general de la empresa como por ejemplo cuando hay alza de materia prima para promover el evitar los desperdicios de material y producir con calidad. En la asamblea general se hacen propuestas para elegir a su representante esto se realiza cada 2 años.</li> <li>• <b>Beneficios para el gremio derivado de sus aportaciones</b> Los beneficios que obtienen por sus aportaciones es defender sus derechos y estar pendiente de sus prestaciones y de que se pague a tiempo y conseguir la planta para los trabajadores que ya tengan más de tres meses. La capacitación y entrenamiento referente al adiestramiento para formar parte de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene de TECNOS es pagada medio tiempo por la empresa y el otro medio tiempo por el sindicato.</li> <li>• <b>Ética y comunicación</b> No realiza ninguna acción social con los empleados. Se promueve la realización de las acciones de seguridad en la empresa y que éstas se lleven en el hogar. No está de acuerdo en apoyar indisciplinas, robos, abusos o corrupción.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas al representante sindical

Los sindicatos ostentan la representatividad de los trabajadores. Es decir, que actúan en nombre y por cuenta de los mismos. Que negocian por todos. Y que los acuerdos que alcanzan afectan a todos; desde esta óptica se visualiza que el sindicato, está en comunicación constante con el representante de Dirección General en este caso la Gerencia de Capital Humano y es a través de éste diálogo que las condiciones de trabajo se consideran buenas para ambos. Para los trabajadores: se cuenta con aumentos salariales al menos cada dos años, los salarios que ofrece TECNOS a los obreros son superiores a los que se ofrecen en el mercado, son partícipes del reparto de utilidades, en caso de faltas a los reglamentos o normatividad de la empresa por parte de los obreros y sea necesario sancionar, antes de ello estará el diálogo, se cuenta con el programa de educación abierta en línea patrocinado por la empresa para que los obreros puedan terminar su preparatoria, hay apoyos para estudiar licenciaturas y posgrados y también recategorizaciones, se cuenta con un sistema de prevención de riesgos de accidentes de trabajo aunque falta un programa de prevención de enfermedades profesionales. Ésta buena relación que tiene TECNOS con el sindicato, hace que los obreros participen activamente en el cuidado y protección del medio ambiente a través de programas de reciclamiento y de ahorro de agua y energía, y de forma voluntaria en las brigadas de primeros auxilios y contra incendios así como en la Comisión de seguridad e higiene.

**Tabla 5.9 Resultados de la relación y gestión sindicato-empresa**

<p>Relación y gestión sindicato-empresa</p>	<p>Cuestiones relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Agenda de trabajo y acuerdos</b> Se reúne con el Asesor Sindical Francisco Moreno y con la Gerencia de Cap. Humano cada semana posterior a ella se hace una visita a toda la nave.</li> <li>• <b>Acciones tendientes a apoyar políticas de RSE</b> Cuando hay quejas por alguna indisciplina de un trabajador se agendan acuerdos con el trabajador y la empresa y el sindicato verifica que ambos se cumplan con el acuerdo. La empresa pide apoyo para la protección y cuidado del medio ambiente y de la seguridad, manejo de rebabas, pedazos de casquillo, latón y plomo. Se realizan diario inspecciones visuales de la portación del equipo de protección personal. Los sueldos y las prestaciones en TECNOS son mejores que los que hay en el mercado. Se participa también con Protección Civil del Estado, quien califica los simulacros que se realizan en la empresa con el apoyo del Comité de Seguridad e Higiene. La integración de los comités y brigadas de primeros auxilios, contra incendio y seguridad e higiene, se hacen de forma voluntaria por los trabajadores.</li> <li>• <b>Ética y comunicación</b> La relación entre la empresa y el trabajador la califica de excelente, sin embargo el trabajador es inmaduro y negativo en la relación. Los trabajadores no son accionistas pero si les interesaría la posibilidad, hay empleados que hacen bien las cosas desde siempre.</li> </ul>
---	---

*Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas al representante sindical*

Por lo descrito en el párrafo anterior, se puede considerar que la relación sindicato-empresa es buena desde el punto de vista de la responsabilidad social, aunque hay elementos importantes que deben de contemplarse como un programa de enfermedades de trabajo y en general salud ocupacional (obesidad, nutrición, alcoholismo, drogadicción, diabetes y colesterol) y un programa que norme lo relacionado al acoso sexual.

## **5.6 Determinación de la independencia entre las variables: acciones y estrategias de RSE y las percepciones de los grupo de interés de Industrias TECNOS: empleados, clientes y proveedores, según la prueba estadística Chi Cuadrada de Pearson.**

Como se explicó en el capítulo de metodología de la investigación, el cálculo de la prueba Chi Cuadrada permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas, indicando con el resultado si hay dependencia entre ellas. Para esta investigación, el nivel de confianza con el que se realizaron los cálculos es de 95%, por lo que el valor de alfa es 0.05%, lo cual corresponde al complemento porcentual de la confianza.

Recordando la hipótesis planteada en la investigación con respecto al grupo de interés empleados de confianza la cual se definió como sigue: *“Los grupos de interés de Industrias TECNOS, perciben que las acciones de responsabilidad social implementadas en la empresa, no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.”* La prueba Chi-cuadrado, parte de la hipótesis de que las variables son independientes, es decir, que no existe ninguna relación entre ellas. Según lo anterior y para la investigación que nos ocupa, a través del cálculo de esta prueba estadística se va a determinar si las acciones de RSE emprendidas por TECNOS son dependientes de las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Para aceptar esta hipótesis el valor de la significación mediante el cálculo debe ser mayor o igual a alfa (0.05), pero si el valor es menor la hipótesis se rechaza.

### **5.6.1. Determinación de la independencia entre las variables: estrategias y acciones de RSE y percepción de los empleados de confianza.**

En la siguiente Tabla 5.10 se presentan los resultados obtenidos del cálculo estadístico de la prueba Chi Cuadrada para cada una de las categorías de la variable de RSE y el grupo de interés empleados de confianza.

Tabla 5.10 Resultados de la prueba Chi cuadrado de Pearson por categoría de RSE según las percepciones del grupo de interés empleados de confianza

Categoría de RSE a evaluar	Chi Cuadrado	Gl	Sig. P-Valor	alfa	Observaciones
1. Valores transparencia y buen gobierno	36.92	3	0.00	0.05	Se rechaza Ho, es decir, para el personal de confianza las estrategias de RSE de ésta categoría, si están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.
2. Público Interno (Empleados)	8.85	5	0.12	0.05	Se acepta Ho es decir, para el personal de confianza las estrategias de RSE de ésta categoría no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas
3. Medioambiente	0.81	1	0.37	0.05	Se acepta Ho es decir, para el personal de confianza las estrategias de RSE de ésta categoría no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas
4. Proveedores	2.29	1	0.13	0.05	Se acepta Ho es decir, para el personal de confianza las estrategias de RSE de ésta categoría no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas
5. Clientes	0.97	1	0.32	0.05	Se acepta Ho es decir, para el personal de confianza las estrategias de RSE de ésta categoría no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas
6. Comunidad	0.00	0	0.00	0.05	Se rechaza Ho, es decir, para el personal de confianza las estrategias de RSE de ésta categoría, si están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.
7. Gobierno y Sociedad	21.83	1	0.00	0.05	Se rechaza Ho, es decir, para el personal de confianza las estrategias de RSE de ésta categoría, si están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, los cálculos de la prueba estadística realizada indican que para el grupo de interés empleados de confianza, las hipótesis para las categorías: valores, transparencia y buen gobierno, comunidad y gobierno y sociedad se rechazaron; mientras que las hipótesis para las categorías: público interno, medioambiente, proveedores y clientes fueron aceptadas.

A continuación en la tabla 5.11 se presenta el resultado del **cálculo global** de la prueba Chi cuadrado de Pearson entre las variables: estrategias y acciones de RSE y percepción de los grupos de interés empleados de confianza y seguido de la tabla se presenta el resultado de un programa estadístico<sup>34</sup> para el cálculo de Chi Cuadrada, a manera de verificación.

<sup>34</sup> El programa estadístico de libre acceso y gratuito se encuentra en la siguiente dirección electrónica: [http://www.physics.csbsju.edu/stats/exact\\_NROW\\_NCOLUMN\\_form.html](http://www.physics.csbsju.edu/stats/exact_NROW_NCOLUMN_form.html) y fue accesado durante los meses de agosto y septiembre de 2015

Tabla 5.11 Resultados Globales de la prueba Chi cuadrado de Pearson entre las variables: Acciones de RSE y percepciones del grupo de interés empleados de confianza

Chi Cuadrado	Gl	Sig. P-Valor	alfa	Observaciones
39.31	6	0.00	0.05	Se rechaza Ho, es decir, para el personal de confianza las estrategias de RSE que desarrolla Industrias TECNOS, si están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.

Fuente: elaboración propia

The results of a contingency table  $\chi^2$  statistical test  
data: contingencytable

	A	B	
1	64	36	100
2	82	13	95
3	41	2	43
4	18	1	19
5	30	1	31
6	2	3	5
7	29	6	35
	<b>266</b>	<b>62</b>	<b>328</b>

Expected: contingencytable

	A	B
1	81.1	18.9
2	77.0	18.0
3	34.9	8.13
4	15.4	3.59
5	25.1	5.86
6	4.05	0.945
7	28.4	6.62

**chi-square = 39.3**  
**degrees of freedom = 6**  
**probability = 0.000**

Según la tabla y los resultados del cálculo estadístico la hipótesis nula para este grupo de interés se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa. Que se establece como sigue: Los empleados de confianza de Industrias TECNOS, perciben que las acciones de responsabilidad social implementadas, **SI** están en función de sus necesidades y expectativas.



### 5.6.2. Determinación de la independencia entre las variables: estrategias y acciones de RSE y la percepción de los empleados sindicalizados.

En la siguiente Tabla 5.12 se presentan los resultados obtenidos del cálculo estadístico de la prueba Chi Cuadrada para cada uno de los elementos de la variable de RSE y el grupo de interés empleados de confianza.

Tabla 5.12 Resultados de la prueba Chi cuadrado de Pearson por categoría de RSE según las percepciones del grupo de interés empleados sindicalizados

Categoría de RSE a evaluar	Chi Cuadrado	Gl	Sig. P-Valor	alfa	Observaciones
1. Valores transparencia y buen gobierno	158.76	18	0.00	0.05	Se rechaza Ho, es decir, para los empleados sindicalizados las estrategias de RSE de ésta categoría, si están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.
2. Público Interno (Empleados)	153.18	126	0.00	0.05	Se rechaza Ho, es decir, los empleados sindicalizados las estrategias de RSE de ésta categoría, si están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.
3. Medioambiente	16.64	8	0.03	0.05	Se rechaza Ho, es decir, para los empleados sindicalizados las estrategias de RSE de ésta categoría, si están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.
4. Comunidad	17.56	10	0.06	0.05	Se acepta Ho es decir, para los empleados sindicalizados las estrategias de RSE de ésta categoría no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas
5. Gobierno y Sociedad	8.69	4	0.07	0.05	Se acepta Ho es decir, para los empleados sindicalizados las estrategias de RSE de ésta categoría no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, los cálculos de la prueba estadística realizada indican que para el grupo de interés empleados sindicalizados, las hipótesis para las categorías: valores, transparencia y buen gobierno, público interno y medioambiente se rechazaron; mientras que las hipótesis para las categorías: comunidad y gobierno y sociedad fueron aceptadas. A continuación en la tabla 5.13 se presenta el resultado del **cálculo global** de la prueba Chi cuadrado de Pearson para las variables: estrategias y acciones de RSE y percepción de los grupos de interés empleados sindicalizados y seguido de la tabla, se presenta el resultado de un programa estadístico para el cálculo de Chi Cuadrada, a manera de verificación.

Tabla 5.13 Resultados globales de la prueba Chi cuadrado entre las variables: acciones de RSE y percepciones del grupo de interés empleados sindicalizados

Chi Cuadrado	GI	Sig. P-Valor	alfa	Observaciones
1083.29	12	0.00	0.05	Se rechaza Ho, es decir, para el personal sindicalizado las estrategias de RSE que desarrolla Industrias TECNOS, si están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.

Fuente: elaboración propia

The results of a contingency table  $\chi^2$  statistical test data: contingency table

	A	B	C	D	
1	345	32	49	8	426
2	1397	128	842	299	2666
3	279	19	12	0	310
4	71	3	490	118	682
5	60	5	189	56	310
	2152	187	1582	481	4402

Expected: contingency table

	A	B	C	D
1	212.17	18.44	155.97	47.42
2	1303.32	113.25	958.11	291.31
3	151.55	13.17	111.41	33.87
4	333.41	28.97	245.10	74.52
5	151.55	13.17	111.41	33.87

**chi-square = 1083.29**

**degrees of freedom = 12**

**probability = 0.000**

Según la tabla y los resultados del cálculo estadístico la hipótesis nula para este grupo de interés se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa. Que se establece como sigue: Los empleados SINDICALIZADOS de Industrias TECNOS, perciben que las acciones de responsabilidad social implementadas, **SI** están en función de sus necesidades y expectativas.

### 5.6.3. Determinación de la independencia entre las variables: estrategias y acciones de RSE y la percepción de los proveedores.

En la siguiente Tabla 5.14 se presentan los resultados obtenidos del cálculo estadístico de la prueba Chi Cuadrada para cada uno de los elementos de la variable de RSE y el grupo de interés proveedores.

Tabla 5.14 Resultados de la prueba Chi cuadrado de Pearson por categoría de RSE según las percepciones del grupo de interés proveedores

Categoría de RSE a evaluar	Chi Cuadrado	Gl	Sig. P-Valor	alfa	Observaciones
1. Selección y Evaluación de Proveedores	0.18	1	0.67	0.05	Se acepta Ho es decir, para los proveedores las estrategias de RSE de ésta categoría no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas
2. Desarrollo de Evaluadores	0.00	1	1.00	0.05	Se acepta Ho es decir, para los proveedores las estrategias de RSE de ésta categoría no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas
3. Comunicación y ética	6.74	2	0.03	0.05	Se rechaza Ho, es decir, para los proveedores las estrategias de RSE de ésta categoría, si están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, los cálculos de la prueba estadística realizada indican que para el grupo de interés proveedores, las hipótesis para las categorías: selección de proveedores y desarrollo de proveedores se aceptaron; mientras que la hipótesis para la categorías: Comunicación y ética se rechazó. A continuación en la tabla 5.15 se presenta el resultado del **cálculo global** de la prueba Chi cuadrado de Pearson entre las variables: estrategias y acciones de RSE y percepción de los proveedores y seguido de la tabla se presenta el resultado de un programa estadístico para el cálculo de Chi Cuadrada, a manera de verificación.

Tabla 5.15 Resultados Globales de la prueba Chi cuadrado de Pearson entre las variables: acciones de RSE y percepciones del grupo de interés proveedores

Chi Cuadrado	Gl	Sig. P-Valor	alfa	Observaciones
9.58	6	0.14	0.05	Se acepta Ho, es decir, para los proveedores las estrategias de RSE que desarrolla

				Industrias TECNOS, no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.
--	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia

**r × c Contingency Table: Results**

The results of a contingency table  $\chi^2$  statistical test

data: contingency table

	A	B	
1	8	4	12
2	7	5	12
3	10	2	12
4	10	2	12
5	12	0	12
6	7	5	12
7	10	2	12
	64	20	84

expected: contingency table

	A	B
1	9.14	2.86
2	9.14	2.86
3	9.14	2.86
4	9.14	2.86
5	9.14	2.86
6	9.14	2.86
7	9.14	2.86

chi-square = 9.58

degrees of freedom = 6

probability = 0.143

Según la tabla y los resultados del cálculo estadístico la hipótesis nula para el grupo de interés: Proveedores se acepta. Y se establece como sigue: Los proveedores de Industrias TECNOS, perciben que las acciones de responsabilidad social implementadas, **NO** están en función de sus necesidades y expectativas.

**5.6.4. Determinación de la independencia entre las variables: estrategias y acciones de RSE y la percepción de los clientes.**

En la siguiente Tabla 5.16 se presentan los resultados obtenidos del cálculo estadístico de la prueba Chi Cuadrada para cada uno de los elementos de la variable de RSE y el grupo de interés clientes.

Tabla 5.16 Resultados de la prueba Chi cuadrado de Pearson por categoría de RSE según las percepciones del grupo de interés clientes

Categoría de RSE a evaluar	Chi Cuadrado	Gl	Sig. P-Valor	alfa	Observaciones
1. Satisfacción del cliente con respecto al producto	8.88	2	0.01	0.05	Se rechaza Ho, es decir, para los clientes las estrategias de RSE de ésta categoría, si están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.
2. Satisfacción del cliente con respecto al servicio	43.13	6	0.00	0.05	Se rechaza Ho, es decir, para los clientes las estrategias de RSE de ésta categoría, si están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.
4. Comunicación y ética	12.91	2	0.00	0.05	Se rechaza Ho, es decir, para los clientes las estrategias de RSE de ésta categoría, si están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, los cálculos de la prueba estadística realizada indican que para el grupo de interés clientes, las hipótesis para las tres categorías se rechazaron. A continuación en la tabla 5.17 se presenta el resultado del **cálculo global** de la prueba Chi cuadrado de Pearson entre las variables: estrategias y acciones de RSE y percepción de los clientes y seguido de la tabla se presenta el resultado de un programa estadístico para el cálculo de Chi Cuadrada, a manera de verificación.

Tabla 5.17 Resultados Globales de la prueba Chi cuadrado de Pearson entre las variables: acciones de RSE y percepciones del grupo de interés clientes

Chi Cuadrado	Gl	Sig. P-Valor	alfa	Observaciones
78.38	11	0.00	0.05	Se rechaza Ho, es decir, para los clientes las estrategias de RSE que desarrolla Industrias TECNOS, si están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.

Fuente: elaboración propia

r × c Contingency Table: Results

The results of a contingency table X<sup>2</sup> statistical test

data: contingency table

	A	B	
1	137	20	
2	7	5	20
3	10	2	20
4	10	2	20
5	12	0	20
6	7	5	20

7 10 2 20  
8 10 2 20  
9 12 0 20  
10 7 5 20  
11 10 2 20  
12 10 2 20  
153 87240

expected: contingency table

	A	B
1	12.75	7.25
2	12.75	7.25
3	12.75	7.25
4	12.75	7.25
5	12.75	7.25
6	12.75	7.25
7	12.75	7.25
8	12.75	7.25
9	12.75	7.25
10	12.75	7.25
11	12.75	7.25
12	12.75	7.25

chi-square = 78.38

degrees of freedom = 11

probability = 0.00

Según la tabla y los resultados del cálculo estadístico la hipótesis nula para el grupo de interés: Clientes se rechaza. Y se establece como sigue: Los clientes de Industrias TECNOS, perciben que las acciones de responsabilidad social implementadas, **SI** están en función de sus necesidades y expectativas.

## **CAPITULO 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La discusión de los resultados obtenidos se analiza en función de lo planteado en la matriz de congruencia (Figura 4.1, página 64) con respecto a la pregunta de investigación general, la cual está relacionada con la percepción que tienen los grupos de interés de Industrias TECNOS S.A. de C.V. entorno al desempeño socialmente responsable de la empresa y a la aceptación o rechazo de la hipótesis principal en la cual se establece que los grupos de interés de TECNOS perciben que las acciones de responsabilidad social implementadas en la empresa no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.

Como procedimiento para soportar la discusión de los resultados, primero se resumirá la información sobresaliente encontrada en el análisis de las entrevistas y encuestas realizadas a los grupos de interés, con respecto a cada uno de los ámbitos que evalúan el grado de madurez de responsabilidad social que tiene TECNOS. La presentación de la información se dividirá en aquella que es convergente por la mayor parte de los informantes y aquella en la que hay diferencias que es necesario e importante resaltar, ya que ambos aspectos son la base para la conformación y validez de la percepción de cada grupo de interés. Algunas de las categorías se analizarán en función de la relación que tiene la empresa con el grupo de interés y que debido al ámbito de estudio, la información solamente puede estar relacionada con la empresa. Por ejemplo la relación empresa-público interno o empleados, empresa-clientes y empresa-proveedores. En segundo lugar, se hará una comparación de los resultados con la base teórica del Modelo de Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial (edición 2010), con la finalidad de evaluar en qué etapa de avance en el desarrollo de gestión, se encuentran cada uno de los ámbitos de la responsabilidad social que están implementados en Industrias TECNOS S.A. de C.V. Y finalmente con toda la información generada se discutirán los resultados de la hipótesis general y las específicas.

## **6.1 Convergencias y divergencias encontradas en los grupos de interés, sobre el desempeño de la responsabilidad social de Industrias TECNOS S.A. de C.V.**

En este apartado se expone la información de cada uno de los siete ámbitos del Modelo de Indicadores Ethos en Responsabilidad Social, iniciando con:

6.1.1. Valores transparencia y gobierno corporativo. (ámbito consultado a empleados de confianza y sindicalizados).

### **Convergencias**

- Definitivamente una percepción compartida por casi todos los empleados, sindicato, clientes y proveedores es la referente a la implementación de la cultura de la seguridad y del cuidado del medio ambiente; Desde el ingreso a todo tipo de empleados, se les imparte una inducción relacionada con la seguridad del personal y de las instalaciones y de cómo la seguridad forma parte del proceso industrial al que se integraran hasta llegar al producto final. Por otra parte a los clientes, se les invita a que visiten las instalaciones de la empresa y durante el recorrido se hace hincapié en los procesos de seguridad que tiene la empresa como prevención de accidentes y para contingencias. Y en lo que respecta a los proveedores, personal de TECNOS visita las instalaciones de los proveedores para revisar la calidad de los insumos de los que proveen a TECNOS y uno de los puntos a revisar es la seguridad de las instalaciones y de los empleados.
- A todos los niveles de la organización y en los cuatro grupos de interés la mayoría de los entrevistados y encuestados, afirma que en la empresa no se han conocido casos de soborno, corrupción o discriminación, cabe mencionar que al interior y al exterior se conoce a TECNOS, como una empresa seria y con ética.
- Aunque este aspecto solo puede ser corroborado a nivel empleados (sindicalizados y de confianza), está ampliamente reconocida la equidad de género en TECNOS. En 2011 se obtuvieron los siguientes datos,



había un total de 35% de mujeres trabajando en la fábrica y en el Grupo Directivo denominado G7, dos de sus siete integrantes son mujeres, las oportunidades para las mujeres son las mismas que para hombres, y actualmente hay 8 mujeres trabajando en el área de herramientas y se cuenta con 4 supervisoras de turno.

### **Divergencias**

- La comunicación es uno de los talones de Aquiles de las empresas en la actualidad, ya que ésta suele tener deficiencias en su operacionalización al interior y en mayor grado al exterior de la empresa y en TECNOS no es la excepción. La opinión de los entrevistados con respecto a la comunicación, cambia dependiendo las condiciones de trabajo y del estilo de liderazgo del personal de mandos medios específicamente; para los empleados de confianza de todos los niveles, es muy importante reforzar la comunicación interna, ya que aunque hay reuniones semanales en las Gerencias y quincenales en el de G-20, el personal percibe que no es completa, oportuna y en ocasiones no es comprensible, sin embargo, la encuesta realizada al personal sindicalizado, presenta en la categoría de diálogo con sus partes interesadas un resultado de 92%, el más alto de este ámbito de la RSE y lo cual puede deberse a que desde su perspectiva, consideran que la relación con los supervisores en sus labores cotidianas es muy bueno y también con la Gerencia de Capital Humano, área que atiende sus solicitudes y quejas, además del buzón instalado en el comedor. Por otro lado, si revisamos la opinión de los clientes y proveedores encontramos una total falta de comunicación y difusión de las políticas estratégicas de la empresa, con respecto a la relación específica que tienen con ellos y que puede ser relevante para la mejora de los procesos de satisfacción del cliente y de desarrollo de proveedores.
- La competencia se tiene plenamente identificada a nivel nacional e internacional; a nivel nacional solo hay tres empresas más, ubicadas en

Querétaro, San Luis Potosí y Puebla, sus productos son: cartuchos para escopeta y calibre 22, no hacen cartuchos reglamentarios o de fuego central que son los que se venden a las empresas de seguridad y policías del país y del extranjero. La competencia más importante de TECNOS a nivel internacional con respecto a los cartuchos de fuego central son: Winchester y Federal Ammunition la relación con ellas es nula y los datos de monitoreo que se registran de sus actividades son: precio, volumen de ventas y calidad del producto; los cuales se obtiene de las compras que la SEDENA hace a ambas.

6.1.2. Público Interno o Empleados (ámbito consultado a empleados de confianza y sindicalizados).

### **Convergencias**

- Con respecto a la relación de la empresa con el Sindicato hay una total coincidencia de percepciones, entre los directivos, el personal de apoyo, el personal sindicalizado y el propio Sindicato y la consideran como muy cordial. amigable, abierta y receptiva; se reconoce la libertad de asociación y el diálogo para la resolución de cualquier tipo de problemas que se presenten. Los obreros sindicalizados le dieron a esta categoría la puntuación más elevada que fue de 98.40%
- Otra coincidencia de todos los grupos de interés involucrados es el compromiso que tiene TECNOS con el desarrollo profesional de su capital humano, los empleados de todos los niveles, reconocen la preocupación de la empresa por mejorar sus conocimientos y capacidades con el objeto de un mejor desempeño y de la mejora en el sueldo o salario a través de las promociones. Los empleados sindicalizados le dieron una puntuación de 92.70% a este resultado.

### **Divergencias**

- Las condiciones laborales referentes a los aspectos de seguridad, son muy importantes para la empresa como ya se mencionó, debido al tipo

de producto que realizan que son cartuchos y debido a los insumos que necesitan para la elaboración del producto, especialmente la pólvora y a las pruebas necesarias para verificar la calidad del producto a través de tiros en túnel; no obstante, el aspecto relacionado con la salud ocupacional, la empresa menciona tener programas de salud para el personal de todos los niveles, como el chequeo de plomo en la sangre; sin embargo, el personal sindicalizado advierte que no hay programas de detección y prevención de enfermedades como: alcoholismo, drogadicción o SIDA. No hay normatividad vigente relacionada con el acoso sexual o laboral, ni la prevención de la obesidad a través de ejercicios o pausas a la salud en horarios laborales, a esta le dieron una de las puntuaciones más bajas que fue de 31.25%

- El personal contratista que trabaja bajo el término de outsourcing dentro de la empresa, es únicamente el que realiza las labores de jardinería, poda de árboles y limpieza y aunque el trato es de respeto y cordial entre ellos y los empleados, TECNOS no los integra a los programas de capacitación básicos o de inducción a la seguridad personal y de la instalación, ni a los programas de vacunación.

6.1.3. Medioambiente (ámbito consultado a empleados de confianza y sindicalizados).

### **Convergencias**

- El resultado de este ámbito está sustentado por las encuestas a los obreros y las entrevistas a los empleados de confianza y de manera tácita se aprecia que este es el ámbito mejor evaluado en todas sus categorías y por todos los empleados. Los obreros se encargan del cuidado y la protección al medio ambiente ya que estas funciones están inmersas en sus actividades cotidianas y forman parte de sus procesos operativos. Hay reutilización, reciclado, confinación y recolección de materiales peligrosos y no peligrosos; se verifica la calidad del agua que se descarga a la barranca y la calidad del aire que se saca por las

chimeneas. La PROFEPA realiza una auditoría ambiental anual y TECNOS sigue manteniendo el certificado. Sin duda, se reconoce la implementación de métodos, procedimientos y buenas prácticas que ha desarrollado TECNOS para el cuidado y protección del medio ambiente.

### **Divergencias**

- Los empleados sindicalizados ubican claramente al personal de TECNOS encargado del cuidado al medioambiente y de su gestión, y tienen una clara conciencia de la política medioambiental y la cumplen. Los sindicalizados conocen los impactos ambientales generados por el desarrollo del producto, pero estos impactos no se le dan a conocer a los demás grupos de interés, incluyendo a los empleados de confianza.

6.1.4. Proveedores (ámbito consultado a empleados de confianza con puestos acordes a la actividad y a los proveedores de Industrias TECNOS).

### **Convergencias**

- TECNOS tiene alrededor de 200 proveedores nacionales y 50 internacionales.
- Tanto los proveedores como el personal encargado de la selección y desarrollo de proveedores (Jefe de abastecimiento) confirman que el atributo más importante a tomar en cuenta para su selección es el precio del producto.
- Para los proveedores continuos se genera un programa de inspecciones que verifique, las instalaciones, la calidad del producto y de los procesos y las condiciones de los empleados. Se presume que en TECNOS no hay distinción de trato entre proveedores pequeños y grandes.
- La publicidad del producto se enfoca básicamente a los distribuidores del país y a la SEDENA, en su publicidad sólo se describe las características y fortalezas del producto.

### **Divergencias**

- El 66.66% de los proveedores afirma conocer las políticas de selección y evaluación de proveedores y éstas no existen y como consecuencia no se han difundido.
- Al cuestionar a los proveedores a cerca de las visitas que TECNOS hace a sus instalaciones para verificar que el control de calidad del producto que ofrece el proveedor, el 41.66 % de los proveedores respondió que nunca había recibido una visita de TECNOS para verificar el control de calidad del producto que le vende y el Jefe de abastecimientos, afirma que se realizan.
- Al preguntar a cerca del número de visitas recibidas en sus instalaciones solamente el 87.50% dijo haber recibido entre 1 y 3 visitas, desde que iniciaron su relación como proveedor con TECNOS y nadie mencionó haber recibido entre 4 y 10 visitas y solo el 12.50% dice haber recibido más de 11 visitas. Sin embargo, a la siguiente pregunta que está relacionada con el número de años de relación comercial entre los proveedores y TECNOS, el 100% de ellos respondió, que su relación es entre 6 y 21 años, por lo que si verdaderamente el 100% tienen al menos cinco años de ser proveedores de TECNOS, ese mismo porcentaje debería de haber expresado que ha recibido entre 1 y 3 visitas. Aunado a lo anterior, el jefe de abastecimientos, expresó que hay un programa para visitar las instalaciones de los proveedores continuos y que la frecuencia de tiempo entre visitas es bimestral.
- Se realiza un plan de programación de materiales que se fundamenta en el programa de ventas, adicionalmente se realizan dos inventarios de material al año, dato que sirve para actualizar el programa de materiales, sin embargo, esta información, no se comparte ni se difunde entre los proveedores según lo expresado por el Jefe de Ingeniería Industrial; la incongruencia está, en que el 83 % de los proveedores declaró que TECNOS si le proporciona información de manera oportuna, relacionada con los materiales que requiere se le surtan de acuerdo a un programa de abastecimiento.

- El jefe de abastecimiento manifiesta que en algún tiempo hubo una encuesta de satisfacción del proveedor, sin embargo, ninguno de los proveedores lo mencionó durante la entrevista.
- El jefe de abastecimiento manifiesta que el porcentaje de proveedores que se quejan por cualquier situación es de 2%, sin embargo, en las preguntas realizadas a los proveedores y relacionada con el conocimiento del procedimiento de quejas, el 58% dice conocerlo porque se ha quejado, y de ese 58% el 14% no quedó satisfecho con la resolución que TECNOS le dio a su queja. Otro aspecto relevante de estos indicadores es que los proveedores no pudieron decir que conocen el proceso para realizar una queja o aclaración, porque no hay ningún proceso documentado para ello.
- Aunque es el Jefe de abastecimientos el encargado de la selección y desarrollo de proveedores, es el jefe del almacén con quien tienen comunicación y contacto los proveedores.

6.1.5. Clientes (ámbito consultado a empleados de confianza y a los clientes de Industrias TECNOS).

### **Convergencias**

- El 100% de los clientes afirma haber visitado las instalaciones de TECNOS y haber conocido el proceso de fabricación de cartuchos y el de control de la calidad y de la seguridad de los productos. El Gerente de planta en el apartado de comunicación expresó, que los clientes visitaban las instalaciones de TECNOS y que se les realizaba un recorrido para conocimiento de la empresa.
- Tanto los clientes como los empleados de TECNOS indican la necesidad de migrar a un sistema electrónico de solicitud de pedidos, porque en la actualidad se hacen por teléfono o por fax y de forma manual.

### **Divergencias**

- El Gerente comercial expresó que evaluación de la satisfacción del cliente la realiza cada año, a través de encuestas de forma alternada un año se encuesta a los campesinos y el siguiente año a cualquier otro tipo de usuarios que compran calibre 22; por su parte la Gerente de Finanzas especificó que si existe un mecanismo de satisfacción del cliente y lo hace ventas, el Jefe de Servicio a clientes y logística manifestó que se realiza una encuesta de satisfacción del cliente y es anual, por otro lado, la promotora comercial de ventas de exportación, expresó que hubo una encuesta de satisfacción del cliente que se llevó a cabo en 2008 en una convención organizada por TECNOS para sus clientes pero no se volvió a repetir y Finalmente el 100% de los clientes no sabe que para TECNOS la satisfacción del cliente es un valor y que está definido en su código de conducta y solamente el 33.33% considera que TECNOS cumple con la satisfacción del cliente
- El Gerente de Planta expresó que las quejas con respecto al producto se canalizan al área de ventas, quien la turna al área indicada para resolver la queja y conocer la causa raíz. La Gerente de Finanzas especificó que los problemas del cliente debido a la calidad del producto, se envían al área de servicio al cliente y de ahí se turnan al área de calidad para hacer la inspección necesaria, la Jefe de Servicio de clientes y logística, declaró que las quejas son atendidas directamente por el área de clientes y logística, la promotora comercial de ventas y exportación expresa que cuando hay quejas se dirigen a calidad y finalmente el 88.89% de los clientes dicen conocer el procedimiento para realizar quejas y aclaraciones y ésta afirmación es debido a que ese porcentaje es el que, ha presentado una queja a la empresa, sin embargo, del casi 89% de clientes que se han quejado, solo el 27.78% ha quedado satisfecho con la resolución que TECNOS le dio a su queja o aclaración.
- Las quejas con respecto al servicio según el Superintendente de Fuego Central, se hacen a través de internet o del depto. de ventas y según el Ejecutivo de Ventas son vía telefónica. La Jefe de atención al cliente y

logística, comento que el personal encargado del servicio al cliente se capacita constantemente para mejorar el servicio; por otro lado, en la gráfica relativa a las razones de las quejas, las tres más importantes son: falta de atención y seguimiento del pedido desde el levantamiento hasta la entrega del producto, problemas de gestión con la zona militar por falta del aviso oportuno para desembarcar el pedido y el tiempo de entrega del pedido es muy largo y consideran que la logística es deficiente.

6.1.6. Comunidad (ámbito consultado a empleados de confianza y a sindicalizados).

#### **Convergencias**

- Hay una clara coincidencia entre los empleados de todos los niveles acerca de que la empresa no está relacionada con la Comunidad de Ahuatepec, y no promueve ningún tipo de proyecto social en su beneficio, a pesar de que se conoce el dato de que el 20% de los empleados que laboran en la empresa viven en esa comunidad. Así mismo, coinciden en que lo que se recibe de la comunidad son: quejas y esto es debido al temor que se tiene por el tipo de producto que produce y a que la empresa no ha sabido, y no se ha interesado por comunicar a la comunidad sus estrictos procedimientos de seguridad y sus planes de prevención y de emergencia en caso de contingencias; solamente da donativos en especie, cuando son solicitados por el presidente municipal o por la 24ava zona militar. La empresa es reactiva con respecto a su relación con la comunidad y ésta parece ser que está en espera de algún evento que pueda justificar el retiro de la licencia social para operar a pesar de que es una fuente de empleo importante para el Municipio y el Estado de Morelos.

6.1.7. Gobierno y Sociedad(ámbito consultado a empleados de confianza y a sindicalizados).

#### **Convergencias**



- Las tres categorías de RSE que se evalúan en este ámbito son: las prácticas de anticorrupción, el liderazgo e influencia social que tiene la empresa y la participación en proyectos sociales gubernamentales. Como ya se ha explicado, TECNOS es reconocida por los cuatro grupos de interés que forman parte de esta investigación, como una empresa ética, que no se presta a sobornos por parte de proveedores, y no otorga dádivas a los clientes para conseguir contratos, los empleados y el sindicato la perciben como una empresa justa en el trato, moral y en dónde no existe discriminación en ninguno de los procedimientos o mecanismos enfocados a las relaciones laborales, la única relación a nivel de asociación que tiene TECNOS, es la integración de la empresa al grupo PAM (plan de ayuda mutua), que es una asociación de 22 empresas catalogadas por la secretaría del trabajo como de alto riesgo en Cuernavaca y el objetivo es compartir las buenas prácticas de seguridad para cumplir con los más altos estándares de seguridad, se inspeccionan y auditan entre las mismas empresas.

### **Divergencias**

Existe una divergencia en los resultados de los empleados sindicalizados, con respecto al indicador liderazgo e influencia social evaluado en este ámbito que tiene un resultado de 16.10% y el indicador compromiso con el desarrollo profesional del ámbito público interno (empleados) que tiene una medición de 92.70%, ya que en ambos se evalúa el interés que tiene la empresa por mejorar el desarrollo profesional de sus empleados y para ellos fue necesario que TECNOS se relacionara con el Sistema CONALEP y con el Tecnológico de Monterrey, para ofrecer a los empleados sindicalizados la terminación de sus estudios de preparatoria o cursar y concluir una licenciatura. Sin embargo, los empleados no lo reconocen de manera uniforme.

## **6.2 Comparación de los resultados con la base teórica del Modelo de**

**Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial (edición 2010), utilizado para conocer el grado de madurez de responsabilidad social que tiene implementado Industrias TECNOS S.A. de C.V.**

La responsabilidad social empresarial supone un diálogo y compromiso con todos los grupos de interés con los que se relaciona, basado en una relación ética y transparente y aunque la implementación de esas prácticas sea un desafío para las empresas en la actualidad, ya se empiezan a visualizar algunos resultados en ese sentido.

La estructura del modelo de indicadores Ethos está conformado por 2 tipos de mediciones: las de profundidad y las binarias o cuantitativas. Los indicadores de profundidad, permiten evaluar la etapa actual de madurez de la gestión de la compañía con respecto a una determinada práctica y está representado por cuatro diferentes niveles de desempeño, con la finalidad de ubicar a la empresa en una escala. La etapa uno, es la que se considera con menos desempeño y la etapa cuatro con el mayor desempeño; en esta evaluación debe considerarse que cada etapa presupone el cumplimiento de la etapa anterior. Los indicadores binarios o cuantitativos proveen información que apoyan la validación de los indicadores de profundidad. Instituto ETHOS de empresas y responsabilidad social (2010). Para la comparación de los resultados con la base teórica del modelo, se cuenta ya con los indicadores cuantitativos y cualitativos resultado del análisis del capítulo cinco de este documento; además de las convergencias y divergencias encontradas resultado del diálogo con los grupos de interés. Por lo anterior, y con toda la información mencionada como soporte, procederemos a seleccionar cuál es la etapa actual de madurez en la gestión de Industrias TECNOS S.A. de C.V. para cada ámbito de RSE que integra el modelo de Indicadores ETHOS. Véase la Figura 6.1

Figura 6.1 Etapas de madurez de la gestión de la responsabilidad social según el modelo de indicadores ETHOS

Representa una etapa básica de acciones de la compañía, en la cual está todavía en nivel reactivo a las exigencias de la normatividad legal	Representa una etapa intermedia de acciones, en la cual la compañía mantiene una postura defensiva sobre los temas, pero ya empieza a gestionar cambios y avances respecto a la conformidad de sus prácticas y acciones de responsabilidad social	Representa una etapa avanzada de acciones, en la cual ya se reconocen los beneficios de ir mas allá del cumplimiento legal y contractual, preparándose para nuevas presiones de normativas reglamentarias en el mercado, la sociedad etc. La responsabilidad social y el desarrollo sostenible son considerados estratégicos para el negocio	Representa una etapa proactiva, en la cual la compañía alcanzó estándares considerados de excelencia en sus prácticas, involucrando a proveedores, consumidores, clientes, comunidad, ONG'S y también influenciando políticas públicas de interés de la sociedad.
Etapa 1 <input type="checkbox"/>	Etapa 2 <input type="checkbox"/>	Etapa 3 <input type="checkbox"/>	Etapa 4 <input type="checkbox"/>

Fuente: Instituto ETHOS de empresas y responsabilidad social (2010 p. 8)

### 6.2.1 Valores transparencia y gobierno corporativo.

Este ámbito es uno de los más completos en lo referente a la declaración de valores, su difusión y comprensión por parte de los empleados y a la forma que tiene TECNOS para utilizarlos como base de la cultura organizacional. Sin embargo, la difusión solo se hace al interior, ningún stakeholder externo como clientes y proveedores, conoce los valores de TECNOS y menos aún, la cultura de la organización. Sus relaciones con los stakeholders son reactivas, en la mayoría de los casos desde los empleados, hasta los competidores; no se tiene ninguna conciencia con el compromiso de un diálogo formal, dirigido y constante para conocer las expectativas de los grupos de interés. Se tiene algunos canales de comunicación con los empleados, clientes, proveedores, sindicato y secretarías de gobierno, aunque cabe mencionar que no son efectivos; ya que a todos los niveles de empleados y grupos de interés que forman parte de este proyecto de investigación, se detectó que los mecanismos de comunicación utilizados para la comunicación no son efectivos, ya que más allá de comunicar solo se divulga información. Por todo lo anterior se considera que este ámbito se encuentra en la etapa de madurez número dos.

### 6.2.2 Publico Interno o Empleados.

En este ámbito hay luces y sombras. Por un lado se tiene total y absoluta libertad de asociación a sindicatos y se permiten actividades relacionadas con éste durante la jornada laboral; hay un canal de comunicación con sus dirigentes y se

le proporciona información estratégica de la empresa aunque de manera reservada. Provee a los empleados de información estratégica como la misión, visión, valores y código de conducta con la finalidad de generar la cultura empresarial, pero hay ausencia total de muestra de cualquier otro tipo de información. En lo relativo al trabajo infantil, solo se cumple con la normatividad vigente de la no contratación. Y con los permisos de maternidad, paternidad, lactancia; no hay una proclamación expresa y documentada, informal o formal, que indique que se sanciona la discriminación: por edad, sexo, raza o religión, sin embargo, en la entrevista realizada con la encargada de la selección del personal comentó que se tiene prohibido por la dirección general la contratación de personas homosexuales.

No hay exigencia alguna, para las empresas de outsourcing que les proveen de servicios de limpieza y jardinería, con respecto al cumplimiento del contrato de trabajo y de la seguridad laboral. TECNOS revisa el contrato colectivo de trabajo de forma anual y se preocupa por la capacitación y desarrollo profesional de su personal, promueve la innovación con estímulos económicos. Cumple rigurosamente con la regulación sobre seguridad y salud ocupacional regida por la secretaría del trabajo y previsión social y tiene un certificado otorgado por dicha secretaría sobre industria segura. Cuando despide personal, no se le da ninguna orientación para su incorporación en otro centro de trabajo y no tiene ninguna política para preparar a los empleados antes de que se jubilen. Si revisamos los cumplimientos e incumplimientos observamos que el avance en este ámbito está regido únicamente por lo que marca la legislación laboral en cuanto a la relación patrón empleado, pero en la mayoría de los casos no va más allá de lo establecido en la legislación, a excepción del caso de desarrollo profesional y capacitación en donde TECNOS promueve de forma importante, la superación para todos los empleados que lo deseen. Es por ello que el avance de este ámbito se encuentra en la etapa de madurez número uno.

### 6.2.3 Medioambiente.

Se ha repetido ya en varias ocasiones que este es el ámbito mejor evaluado por todo el personal, ya que si existe una cultura de gestión de aspectos e impactos ambientales derivados de sus procesos productivos; sin embargo, este cuidado y protección del medioambiente, solamente lo realizan los sindicalizados y no hay ningún programa dirigido a la educación y concienciación ambiental para ningún otro grupo de interés, incluyendo a los empleados de confianza. Es por ello que el avance de este ámbito se encuentra en la etapa de madurez número uno.

### 6.2.4 Proveedores.

Este ámbito es uno de los que tienen mayores oportunidades de mejora, especialmente porque para cualquier empresa es muy importante el desarrollo de su cadena de valor, ya que éste es importante para la mejora de los insumos para sus procesos productivos. Se tienen políticas y mecanismos para la selección de proveedores aunque no están documentados y además éstos solamente se conocen al interior de la empresa y por los empleados involucrados con la función, es decir, no se comunican, ni difunden a los proveedores, la selección de proveedores está basada solamente en los atributos de precio, calidad o plazo y no existe un proceso de comunicación para quejas o aclaraciones. Es por ello que el avance de este ámbito se encuentra en la etapa de madurez número uno.

### 6.2.5 Clientes.

TECNOS no cuenta con políticas ni estrategias de comunicación comercial, esto es básicamente debido a que tienen a la mayor parte del mercado de los cartuchos para deporte y de los reglamentarios cautivo y muy segmentado; es por eso que tal vez no requieran de una estrategia de comunicación comercial. Se cuenta con un área especializada en la atención para el servicio a clientes sin embargo, los procedimientos para su funcionamiento no son estandarizados, ni difundidos; se atiende de forma reactiva y con confusión para el cliente, su servicio se basa en solucionar demandas individuales. Es por ello que el avance de este ámbito se encuentra en la etapa de madurez número uno.

#### 6.2.6 Comunidad.

La relación entre TECNOS y la Comunidad es reactiva, ya que la empresa solo tendrá alguna reacción en función de alguna demanda que haga la comunidad, de lo contrario es totalmente pasiva. Tiene algunos tintes de filantropía ya que hace donaciones eventuales a la Comunidad de Ahuatepec o al Municipio de Tepoztlán. No apoya proyectos sociales ni realiza trabajos de voluntariado. Pertenece a una asociación comunitaria que es el grupo PAM (plan de ayuda mutua) que se refiere a compartir mejores prácticas de seguridad y apoyo de emergencias entre industriales. Es parte de la asociación de distribuidores que coordina la SEDENA y de la CANACINTRA. Por todo lo anterior y dado que el esfuerzo en el desarrollo de este ámbito es casi nulo, no se dará una puntuación.

#### 6.2.7 Gobierno y Sociedad.

TECNOS no financia partidos políticos ni candidatos con cargos públicos. Tiene una postura reconocida por todos los grupos de interés involucrados en este estudio, de estar en contra del soborno y la corrupción y su relación con el gobierno es sólo a través del pago de impuestos y del cumplimiento de la normatividad que le aplica. Es por ello que el avance de este ámbito se encuentra en la etapa de madurez número uno.

### **6.3 Discusión del resultado de la evaluación de las hipótesis.**

Para discutir el resultado de la hipótesis del proyecto, es necesario recordar que la investigación está fundamentada en la teoría de los stakeholders o grupos de interés, pues, se considera de suma importancia establecer las relaciones y atender las expectativas de “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir” (Freeman, 1984). Los atributos principales de la teoría de los grupos de interés son: a) Modelo plural de la empresa, b) La empresa como red de relaciones de carácter jurídico, social y moral donde existen diferentes tipos de intereses y c) La empresa tiene responsabilidades con los grupos que pueden verse afectados por el logro de los objetivos de la organización. (Raufflet, Lozano Aguilar, Barrera Duke, & García de la Torre, 2012).

Una vez recordado el enfoque del proyecto de investigación, abordaremos a continuación las hipótesis específicas planteadas en el problema de la investigación; listándose cada uno de los argumentos encontrados para cada hipótesis contrastándolos con los resultados obtenidos para cada hipótesis mediante, el cálculo estadístico de la prueba Chi Cuadrado de Pearson para determinar la independencia entre las variables.

**H1a.** Los empleados de Industrias TECNOS, perciben que las acciones de responsabilidad social implementadas en la empresa, no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.

Según los resultados obtenidos en el Capítulo 5 y el análisis realizado en el apartado 6.1 y 6.2 de este capítulo se encontró lo siguiente:

- En la gráfica 5.8 página 110, los resultados globales de la encuesta aplicada a los empleados sindicalizados de TECNOS indica que dos de los cinco ámbitos evaluados tienen una calificación de excelente y bueno (medio ambiente y valores, transparencia y gobierno corporativo), un ámbito tiene calificación de regular (público interno o empleados) y los últimos dos ámbitos tienen una calificación malo (comunidad y gobierno y sociedad). Lo anterior indica que la empresa si realiza acciones que los obreros perciben como socialmente responsables y aunque hay dos ámbitos en los que es la empresa no hay hecho ninguna acción seria y formal de forma general los empleados sindicalizados evalúan a la empresa como buena.
- En la gráfica 5.9 página 113, resultados globales de la categoría: valores, transparencia y gobierno corporativo, el aspecto evaluado como diálogo e involucramiento con las partes interesadas tiene una calificación de 92 que corresponde según la escala a una evaluación de excelente, lo cual quiere decir, que la empresa tiene una comunicación buena con ellos, al igual que con los supervisores, que atienden sus quejas y sugerencias y consideran que el buzón de quejas es un buen mecanismo para hacer solicitudes.
- En la gráfica 5.10 página 114, resultados globales de la categoría: público interno, se evaluaron 12 indicadores de los cuales solamente dos ,el

relacionado con la libertad de asociación con los sindicatos y el compromiso con el desarrollo profesional, tienen una evaluación de excelente y de los restantes diez, cuatro tienen una evaluación de regular, tres tienen una evaluación de no satisfactorio y tres tienen una evaluación de malo; es importante mencionar que todos los indicadores de esta gráfica se refieren exclusivamente a las acciones que la empresa emprende a favor de los empleados sindicalizados.

- Según los empleados de confianza en la inducción de nuevo ingreso se les instruye a cerca del cuidado de la seguridad personal y de las instalaciones así como del cuidado de la salud.
- Tanto los empleados de confianza como los sindicalizados afirman que en la empresa no hay corrupción, discriminación ni soborno.
- Según los empleados de confianza está ampliamente reconocida la equidad de género en TECNOS ya que el 35% del total de la plantilla son mujeres obreras y en el grupo directivo integrado por siete miembros y el director general, dos de esos siete miembros son mujeres.
- Según los empleados de confianza no hay normatividad vigente relacionada con los mecanismos para tratar el acoso sexual y laboral y la dirección general prohíbe la contratación de homosexuales
- Según los empleados de confianza no hay programas de salud para la prevención del alcoholismo, drogadicción, obesidad y SIDA.<sup>35</sup>

**H1b.** El sindicato de Industrias TECNOS, percibe que las acciones de responsabilidad social implementadas en la empresa, no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.

Según los resultados obtenidos en el Capítulo 5, derivado de la entrevista, se encontró lo siguiente:

---

<sup>35</sup> Verificar la información de los empleados de confianza en el Anexo 7 Información de las entrevistas realizadas a los informantes clave, segmentadas por grupo de interés (empleados de confianza, proveedores y clientes página 237



- El representante sindical de los obreros de Industrias TECNOS tiene un mecanismo de comunicación excelente ya que se reúne una vez a la semana con la Gerente de Capital Humano quien es el enlace con la dirección general de la empresa.
- El representante sindical negocia con la dirección general de la empresa aumento salarial cada dos años.
- Los salarios y prestaciones que ofrece TECNOS a los sindicalizados son superiores al salario mínimo y al que se ofrece en la región por otras empresas.
- Cuando hay quejas por indisciplinas prevalece el diálogo antes de la sanción gracias a la intervención del líder sindical.
- El Sindicato y la Dirección colaboran de manera corresponsable en el cuidado del medio ambiente.
- La integración de las brigadas de primeros auxilios, contraincendios y seguridad e higiene son apoyadas por el Sindicato.
- El Líder sindical califica de excelente la relación entre la empresa y los trabajadores.

**H1c.** Los proveedores de Industrias TECNOS, perciben que las acciones de responsabilidad social implementadas en la empresa, no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.

Según los resultados obtenidos en el Capítulo 5, la información proporcionada en el Anexo 7 página 237 y el análisis realizado en el apartado 6.1 de este capítulo, se encontró lo siguiente:

- a) Según la categoría de selección y evaluación de proveedores.
  - En las gráficas agrupadas con el número 5.14 y ubicadas en la página 121 y que se refieren a los resultados de las políticas para la selección y evaluación de proveedores se observa que 67% de los proveedores

entrevistados conocen las políticas y procedimientos para seleccionar y evaluar a los proveedores en TECNOS.

- El 58% de los proveedores aseguró que personal del TECNOS visitó sus instalaciones con la finalidad de verificar el control de calidad de su producto.
- El 87% de los proveedores declaró haber recibido entre 1 y 3 visitas durante su relación con TECNOS.

b) Resultados del desarrollo de proveedores

- En las gráficas agrupadas con el número 5.15 y ubicadas en la página 123 y que se refiere a los resultados del desarrollo de proveedores se encontró que: el 50% de los proveedores tienen entre 6 y 10 años teniendo una relación comercial con TECNOS.
- El 41% de los proveedores prefiere trabajar con TECNOS porque es una empresa responsable.
- El 58% de los proveedores le venden a TECNOS entre el 1 y el 20% del total de su producción.
- El 83 % de los proveedores aseguran que TECNOS les proporciona información oportuna relacionada con su programa de compras.

c) Resultados de políticas de comunicación y ética con los proveedores.

En las gráficas agrupadas con el número 5.16 y ubicadas en la página 124 y que se refiere a los resultados de las políticas de comunicación y ética con los proveedores se encontró que:

- El 100% de los proveedores asegura que las negociaciones con TECNOS son éticas y transparentes.
- El 83% de los proveedores percibe que el personal de compras es honesto.
- El 58% de los proveedores dice conocer el proceso para realizar quejas o aclaraciones.

- El 86% de los proveedores que han realizado una queja han quedado satisfechos con la resolución que ha dado TECNOS para resolverla.

**H1d.** Los clientes de Industrias TECNOS, perciben que las acciones de responsabilidad social implementadas en la empresa, no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.

Según los resultados obtenidos en el Capítulo 5, la información proporcionada en el Anexo 7 página 237 y el análisis realizado en el apartado 6.1 de este capítulo se encontró lo siguiente:

- a) Según la categoría de satisfacción del cliente con respecto al producto.
  - En las gráficas agrupadas con el número con el número 5.17 y ubicadas en la página 128 y que se refiere a los resultados de la satisfacción del cliente con respecto al producto se observa que: el 67% de los clientes considera que los productos que TECNOS ofrece satisfacen sus necesidades.
  - El 100% de los clientes ha visitado las instalaciones de TECNOS y conoce el control de calidad del producto.
  - El 83% de los clientes considera que TECNOS es una empresa que respeta los derechos humanos y al medio ambiente.
  
- b) Según la categoría de satisfacción del cliente con respecto al servicio.
  - En las gráficas agrupadas con el número 5.18 y ubicadas en la página 130 y que se refiere a los resultados de la satisfacción del cliente con respecto al servicio se observa que: el 39% de los clientes asegura que TECNOS con las especificaciones que hacen en sus pedidos.

- El 61% de los clientes asegura que no se le informa oportunamente cuando no hay el producto que solicita.
- El 100% de los clientes percibe que el personal de TECNOS es atento, amable y accesible.
- Solo el 33% de los clientes consideran que TECNOS cumple con la satisfacción del cliente.
- El 100% de los clientes no sabe que la satisfacción del cliente es un valor en la cultura de TECNOS.
- Solo al 44% de los clientes se les avisa del producto que se les enviara según su pedido, previo a que les llegue en sus establecimientos.
- Solo al 66% de los clientes les llega el producto que solicitaron.

c) Resultados de la satisfacción del cliente con respecto a la comunicación y ética.

- En las gráficas agrupadas con el número con el número 5.19 y ubicadas en la página 132 y que se refiere a los resultados de la satisfacción del cliente con respecto a la comunicación y ética. Se encontró que: El 50% de los clientes asegura que el medio de comunicación para realizar pedidos es a través del teléfono.
- El 88% de los clientes conoce el proceso para realizar sugerencias, quejas o aclaraciones.
- Del 88% de los clientes que se han quejado, solo el 28 % de ellos ha quedado satisfecho con la resolución que TECNOSha dado.
- 24% de los clientes se ha quejado por la falta de seguimiento de los pedidos.
- El 22% de los clientes se ha quejado por la falta de aviso oportuno para desembarcar el pedido.
- El 20% de los clientes se ha quejado por la lentitud en la entrega del pedido y la mala logística.

Para discutir las hipótesis, es necesario verificar el cumplimiento de las guías de la Tabla 4.6 ubicada en la página 87 cumplimiento de requisitos de la responsabilidad social para el grupo de interés: empleados; Tabla 4.7 ubicada en la página 89 cumplimiento de requisitos de la responsabilidad social para el grupo de interés: sindicato, Tabla 4.8 ubicada en la página 89 cumplimiento de requisitos de la responsabilidad social para el grupo de interés: clientes y la Tabla 4.9 ubicada en la página 90 cumplimiento de requisitos de la responsabilidad social para el grupo de interés: empleados; así como, analizar, contrastar y triangular la información obtenida de los resultados del capítulo cinco y los apartados 6.1 y 6.2 de éste capítulo. En la siguiente tabla 6.1 encontramos los resultados generales evaluados para cada grupo de interés.

Tabla 6.1 Evaluación de Hipótesis.

Grupo de Interés	Resultado de la evaluación de la hipótesis con el del Calculo estadístico Chi cuadrada de Pearson (Capitulo 5 punto 5.6 página 141)	Resultado de la evaluación del grado de madurez según el Modelo de Indicadores ETHOS (Capitulo 6 punto 6.1 página 151)	Información relativa a cada grupo de interés mediante la triangulación convergencias y divergencias.(Capitulo 6 punto 6.1 página 161)	Observaciones
1. Empleados	<p><b>Se rechaza Ho</b>, es decir, para los <b>empleados de confianza</b> las estrategias de RSE que desarrolla Industrias TECNOS, si están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.</p> <p><b>Se rechaza Ho</b>, es decir, para los <b>empleados sindicalizados</b> las estrategias de RSE que desarrolla Industrias TECNOS, si están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.</p>	<p>Grado de Madurez: Etapa Núm. 1</p> <p>Etapa básica de acciones de RSE en la empresa que están vinculadas con las exigencias de la normatividad legal y a nivel reactivo</p>	<p>Hay convergencias y divergencias entre los resultados de las gráficas a los sindicalizados y las entrevistas realizadas a los empleados de confianza</p>	<p>Los informantes clave entrevistados y encuestados, confunden los conceptos de la RSE y desconocen sus beneficios, lo que se refleja en sus puntuaciones, ya que, por un lado dan una puntuación positiva y por otro, sus percepciones y el argumento de las mismas, no son congruentes con la puntuación por ellos otorgada. Tal es el caso del contraste del resultado del cálculo estadístico Chi cuadrado, con los requisitos de la tabla 4.6 Guía de cumplimiento de requisitos de la RSE para el grupo de interés: empleados y con la información convergente y divergente obtenida mediante las entrevistas.</p>
2. Sindicato	No aplica	<p>Grado de Madurez: Etapa Núm. 1</p>	No aplica	<p>Esta información se obtuvo de solamente una entrevista al Representante sindical, así como a la Gerente de Capital Humano quien es su contraparte por parte de TECNOS y contrastándola con los requisitos de la tabla 4.7 Guía de cumplimiento de requisitos de la RSE para el grupo de interés: sindicato.</p>
3. Proveedores	<p><b>Se acepta Ho</b>, es decir, para los <b>proveedores</b> las estrategias de RSE que desarrolla Industrias TECNOS, no están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.</p>	<p>Grado de Madurez: Etapa Núm. 1</p>	<p>Hay una gran cantidad de divergencias entre los resultados de las gráficas y las entrevistas realizadas a los empleados de confianza y a los proveedores</p>	<p>Los informantes clave entrevistados y encuestados, confunden los conceptos de la RSE y desconocen sus beneficios. Los proveedores entrevistados, contestaron todas las preguntas a en forma positiva y a favor de para la empresa, puede ser muy probablemente con la intención de que la empresa les sigan comprando; sin embargo, al entrevistar al personal de la empresa, se observó claramente las respuestas manipuladas de los proveedores, lo cual se refleja también en del cálculo estadístico Chi cuadrado con respecto de</p>

Tabla 6.1 Evaluación de Hipótesis.

Grupo de Interés	Resultado de la evaluación de la hipótesis con el del Calculo estadístico Chi cuadrada de Pearson (Capitulo 5 punto 5.6 página 141)	Resultado de la evaluación del grado de madurez según el Modelo de Indicadores ETHOS (Capitulo 6 punto 6.1 página 151)	Información relativa a cada grupo de interés mediante la triangulación convergencias y divergencias.(Capitulo 6 punto 6.1 página 161)	Observaciones
				los requisitos de la tabla 4.9 Guía de cumplimiento de requisitos de la RSE para el grupo de interés: proveedores y con la información convergente y divergente obtenida mediante las entrevistas.
4. Clientes	<b>Se rechaza Ho</b> , es decir, para los <b>clientes</b> las estrategias de RSE que desarrolla Industrias TECNOS, si están diseñadas en función de sus necesidades y expectativas.	Grado de Madurez: Etapa Núm. 1	Hay convergencias y divergencias entre los resultados de las entrevistas realizadas a los empleados de confianza y las realizadas a los clientes	Los informantes clave entrevistados y encuestados, confunden los conceptos de la RSE y desconocen sus beneficios; lo que se refleja en sus puntuaciones, ya que, por un lado dan una puntuación positiva y por otro, sus percepciones y el argumento de las mismas, no son congruentes con la puntuación por ellos otorgada. Tal es el caso del contraste del resultado del cálculo estadístico Chi cuadrado, con los requisitos de la tabla 4.8 Guía de cumplimiento de requisitos de la RSE para el grupo de interés: clientes; y con la información convergente y divergente obtenida mediante las entrevistas.

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla 6.1 los conceptos de la RSE y su utilidad no son claros ni bien comprendidos, por lo que los resultados son incongruentes debido a que pudieron ser tergiversados o manipulados por los mismos grupos de interés, lo cual indica una falta de formación e información entre ellos sobre la materia. Esta situación es la que se infiere que pudo haber sucedido en los grupos de interés con los que se trabajó en este proyecto de investigación.

## CAPÍTULO 7. APORTACIONES Y CONCLUSIONES.

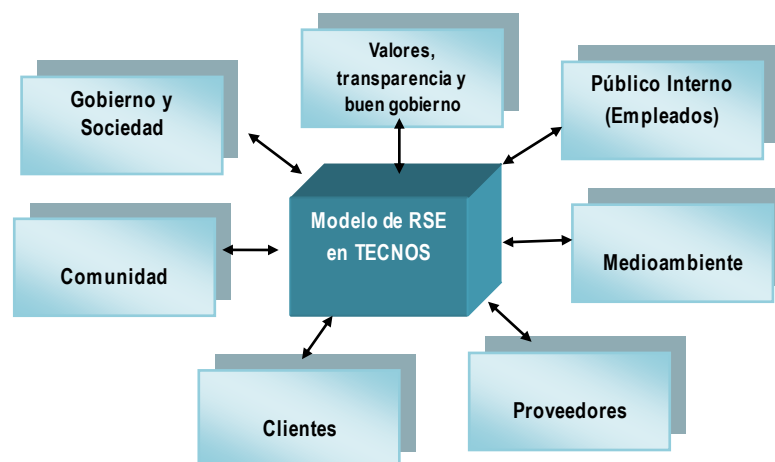
### 7.1 Principales aportaciones a Industrias TECNOS como resultado del desarrollo del proyecto de investigación.

Como resultado del desarrollo del proyecto de investigación y de la aplicación del diagnóstico del desempeño de RSE en Industrias TECNOS realizado a través de la encuesta a los sindicalizados y las entrevistas a los grupos de interés: empleados, clientes, proveedores y el representante sindical; se presenta a continuación, las principales aportaciones que el presente proyecto de investigación generó a la empresa.

#### 7.1.1. Modelo de RSE de Industrias TECNOS.

Las áreas de gestión evaluadas en Industrias TECNOS, referentes a la responsabilidad social empresarial son las definidas en el Modelo de Indicadores ETHOS de Responsabilidad Social de Brasil. Dicho modelo está constituido con todos los aspectos relevantes que forman parte de la RSE, su estructura se segmenta en siete categorías que son la base del diseño y cada una de ellas que se desdobra en varias subcategorías según su campo de aplicación. En la Figura 7.1 se conceptualiza el modelo de responsabilidad social que se tomó de referencia para el diagnóstico realizado en Industrias TECNOS S.A. de C.V.

Figura 7.1 Modelo de RSE utilizado durante el diagnóstico en Industrias Tecnos S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia con base en el Modelo de indicadores ETHOS de responsabilidad social.



Como se mencionó en el párrafo anterior y como muestra la Figura 7.1, el Modelo de RSE está integrado por siete categorías, a continuación en la tabla 7.1 se presenta cada una de las categorías y subcategorías de RSE evaluadas durante el diagnóstico. En la columna de estrategias o acciones, se determina de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas, entrevistas y datos numéricos, si se identificó alguna acción o estrategia de RSE que TECNOS tenga implantada dentro de la empresa. El objetivo, es realizar un inventario para determinar cuáles subcategorías del Modelo de RSE cuentan con estrategias o acciones y cuáles carecen de ellas. Finalmente el porcentaje de avance que se presenta es el que se obtuvo de forma global durante la evaluación hecha y presentada en las gráficas del capítulo 5 de éste documento.

Las subcategorías marcados con la palabra “NO” se refieren a que durante la evaluación del diagnóstico, no se identificó en esa subcategoría ninguna estrategia o acción de responsabilidad social dentro de TECNOS. Y las subcategorías marcados con la palabra “SI” se refieren a que se identificó al menos una estrategia o acción de RSE que la empresa ha implementado en esa subcategoría; sin embargo, lo anterior no es sinónimo de que cada subcategoría marcada con la palabra SI, tenga desarrollados todos los requisitos solicitados por la misma; por lo que al trabajar en el desarrollo e implementación de éstas es necesario analizar detenidamente las acciones y sus resultados obtenidos hasta este momento.

Tabla 7.1 Evaluación de las subcategorías del Modelo de RSE evaluado en TECNOS, indicando en cuales, se tiene alguna estrategia o acción ya implementada por la empresa.

Categorías	Subcategorías	Estrategias o acciones	% de avance
1. Valores, transparencia y gobierno corporativo	• El compromiso ético,	SI	83.13
	• El arraigo a la cultura organizacional de la empresa	SI	
	• Las prácticas de gobierno o gestión del consejo de administración	SI	
	• Las relaciones con la competencia	NO	
	• Diálogo con las partes interesadas	SI	
	• Información, elaboración y publicación de informes de balances sociales	SI	
2. Público interno, (Empleados)	• Relaciones con Sindicatos	SI	61.37
	• Gestión participativa	SI	
	• Compromiso con el futuro de los niños y con el desarrollo infantil	NO	
	• Valoración de la diversidad	NO	
	• Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial	NO	
	• Compromiso con la promoción de la equidad de género	SI	
	• Relación de la empresa con sus contratistas	NO	
	• Políticas de remuneración, prestaciones y Carrera	SI	
	• Cuidados de la salud, seguridad y condiciones laborales	SI	
	• Compromiso con el Desarrollo profesional	SI	
	• Conducta frente a despidos	NO	
• Preparación de la empresa para los jubilados	NO		
3. Medio Ambiente,	• Compromiso con la mejora de la calidad ambiental	SI	85.89
	• Educación y concienciación ambiental	SI	
	• Administración del impacto ambiental y del ciclo de vida del producto.	SI	
	• Minimización de entradas y salidas de materiales	SI	
4. Proveedores,	• Criterios de selección y evaluación de proveedores	SI	56
	• Eliminación de trabajo infantil en la cadena productiva	NO	
	• Apoyo al desarrollo de proveedores	NO	
5. Consumidores y Clientes,	• La política de comunicación comercial	NO	61.59
	• Excelencia en la atención	SI	
	• Conocimiento de los daños potenciales del producto	NO	
6. Comunidad,	• Las relaciones con las organizaciones locales	NO	15.10
	• Financiamiento e involucración de la acción social	NO	
	• Gestión del impacto de la compañía en la comunidad de entorno	NO	
7. Gobierno y sociedad	• Contribuciones para campañas políticas	N/A	41.80
	• Prácticas anticorrupción	SI	
	• Liderazgo e influencia social	NO	
	• Participaciones en proyectos sociales gubernamentales.	NO	

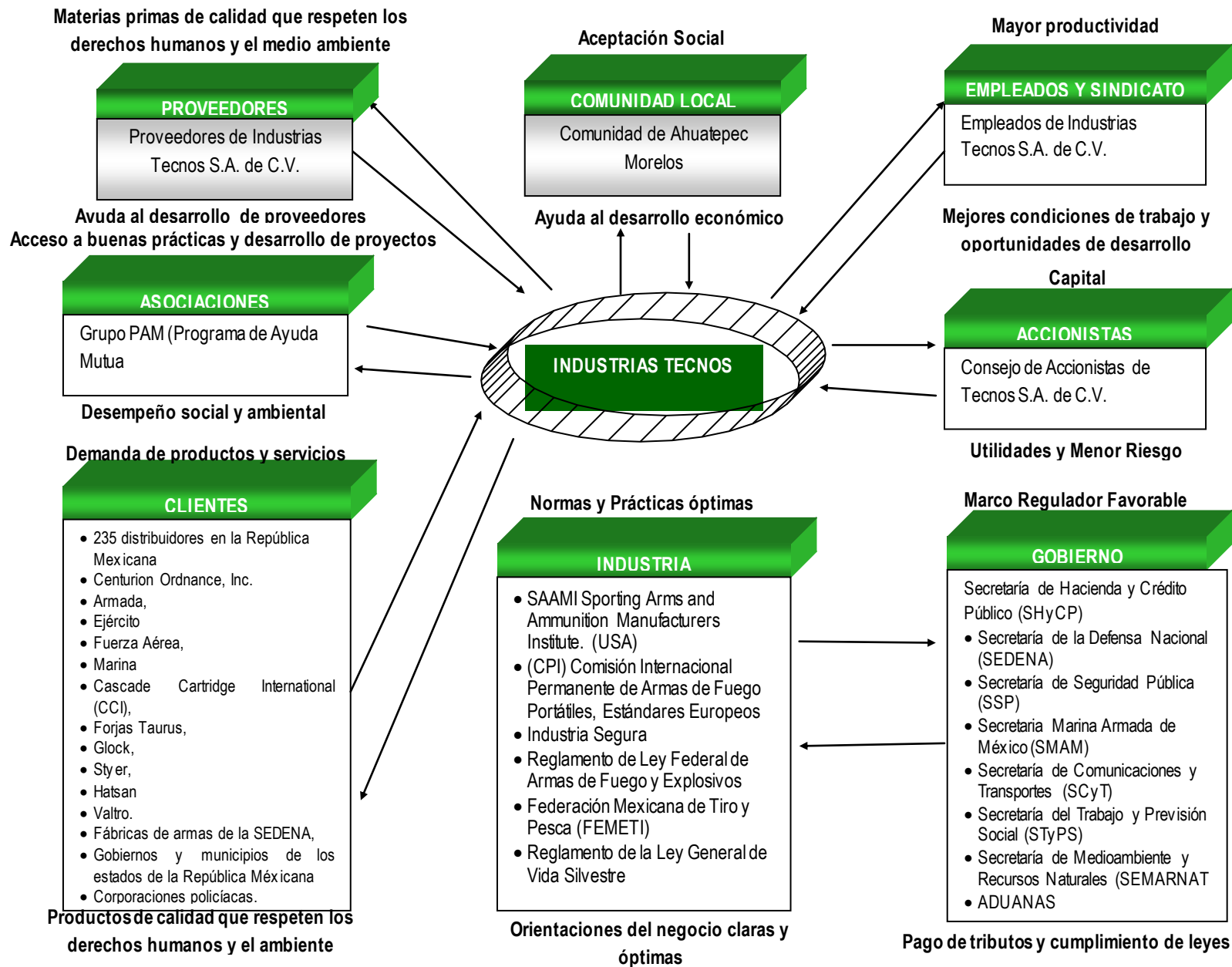
Fuente: Elaboración propia con base en el Modelo de indicadores ETHOS de responsabilidad social.

### 7.1.2. Identificación de los grupos de interés o stakeholders de Industrias TECNOS.

Identificar los grupos de interés implica identificar a las personas ante quienes los directores de negocios o gerentes son responsables. Se trata del gobierno federal, estatal y municipal, sindicatos, empleados, clientes, proveedores, comunidades en las que opera y grupos de interés público. La empresa, para alcanzar su objetivo esencial, que es su desarrollo integral y sustentable, debe satisfacer las expectativas de sus grupos de interés; por lo que es indispensable saber quiénes son y cuál es el grado de dependencia, influencia y corresponsabilidad que ellos tienen en la empresa y viceversa. Una vez identificados, es necesario crear valor para dichos grupos de interés, focalizándose en el adecuado cumplimiento de los objetivos de la empresa que están relacionados con sus expectativas y percepciones, para que a través de ellos, la empresa logre también sus objetivos.

Como resultado del proyecto desarrollado en Industrias TECNOS se identificó a los grupos de interés y se identificó también, cuál es la relación que cada grupo de interés tiene con la empresa, algunos de ellos participaron en este proyecto de investigación (empleados, sindicato, clientes y proveedores). En la figura 7.2 se muestra un esquema conceptual al respecto, que presenta el entorno de TECNOS con sus grupos de interés, sus relaciones y su acción directa con cada uno de ellos; ya que como se puede observar; se trata de personas físicas o morales que están sujetos, directa o indirectamente, a la forma en cómo una TECNOS persigue sus metas.

**Figura 7.2 Identificación de los Grupos de Interés o Stakeholders de Industrias TECNOS S.A. de C.V.**



Fuente: Elaboración propia.

### 7.1.3. Identificación de las fortalezas y áreas de oportunidad del Modelo de responsabilidad social empresarial en Industrias TECNOS

Los resultados que se presentan en la Tabla 7.2 sintetizan los hallazgos presentados en el análisis de las entrevistas, encuestas y datos cuantitativos a los empleados, clientes, representante sindical y proveedores; que se traducen en las estrategias y acciones de responsabilidad social que son desarrolladas de forma exitosa y en las áreas de oportunidad en las cuales hay que tomar decisiones y generar acciones para mejorar los procesos sustantivos del negocio de la empresa, así como la relación con cada grupo de interés .

Tabla. 7.2 Fortalezas y áreas de mejora según el modelo de RSE en Industrias TECNOS S.A. de C.V.

<b>1. Valores, transparencia y gobierno corporativo</b>	
a) Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tienen definidos, formalizados y difundidos los valores de la empresa</li> <li>• Se tienen definido y formalizado el código de ética</li> <li>• Se cuenta con el establecimiento de políticas ambientales y de seguridad</li> <li>• Se promueve la cultura del cuidado y protección del medio ambiente y de la seguridad</li> <li>• Se cuenta con procedimientos para la evaluación del personal a todos los niveles</li> <li>• Se realizan auditorías externas: financieras, de seguridad y ambientales</li> <li>• Se cuenta con procedimientos y canales de comunicación y diálogo para el personal</li> </ul>
b) Áreas de oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar a los procesos de trabajo y a las actitudes/comportamiento de las personas los valores y el código de conducta de Tecnos</li> <li>• Auditar la adopción de los valores y el código de conducta y estimular a los empleados a contribuir con su monitoreo.</li> <li>• Asumir un compromiso público de combate a la competencia desleal.</li> <li>• Discutir su postura sobre la competencia desleal con proveedores y clientes.</li> <li>• Elaborar un balance social con el involucramiento de las partes interesadas externas, que integre las dimensiones sociales, ambientales y económicas de sus actividades</li> </ul>
<b>2. Público Interno (Empleados)</b>	
c) Fortalezas	

- Apoya la libre asociación de los trabajadores a un sindicato
- Permite la actuación del sindicato en el sitio de trabajo,
- Provee al sindicato información sobre las condiciones de trabajo y se reúne periódicamente con él para oír sugerencias y hacer negociaciones.
- Tiene Comités en los que se integran los empleados de forma voluntaria (primeros auxilios, higiene y seguridad, simulacros.
- Cuenta con mecanismos de diálogo a través de la política de puertas abiertas en la Gerencia de Capital Humano para que los empleados puedan expresar posturas, sugerencias o quejas
- Cuenta con un buzón de sugerencias
- Respeta la legislación nacional que prohíbe el trabajo infantil
- Sigue la legislación en vigor de protección a la maternidad, amamantación y guardería
- Otorga salarios y prestaciones superiores a los definidos por la Ley y a los ofrecidos en el mercado
- Se realizan anualmente aumento salarial
- Se otorga reparto de utilidades a los empleados que cumplan con los requisitos para ello.
- Invierte en el desarrollo profesional de sus empleados
- Tienen política de compensación de horas extras
- Se cuenta con programa para la prevención de riesgos y accidentes de trabajo
- Tiene un alto compromiso con el desarrollo del personal (preparatoria online, apoyo para estudiar licenciaturas y posgrados)
- Promueve la lectura a través de círculos de lectura en sus empleados
- Promueve la capacitación al personal obrero a través de pláticas difundidas por los supervisores

**d) Áreas de oportunidad**

- Poner a disposición de los empleados y sus partes interesadas información de la compañía referente a: misión, visión, políticas, organigrama, mercados, resultados de las auditorías financieras, ambientales y sociales etc
- Discutir hacia adentro de Tecnos la importancia de la educación y las consecuencias del trabajo infantil
- Promover proyectos que contribuyan al desarrollo de los hijos de los empleados, para estimular sus competencias técnicas y psicosociales
- Prohibir formalmente cualquier tipo de discriminación a la mujer embarazada y a empleados con hijos menores de seis años de edad
- Promover campañas de vacunación para empleados y sus familiares
- Integrar programas de planes de salud familiar
- Definir política de valoración de la diversidad
- Definir y difundir mecanismos de diálogo y canales formales para denunciar hechos de discriminación
- Prohibir la discriminación racial en el mundo laboral
- Planear campañas de concienciación contra la discriminación racial y a favor de la diversidad y de la equidad de género
- Estimular la promoción de la igualdad de género en toda su cadena productiva
- Generar mecanismos para proteger al personal de violencia física, psicológica y acoso sexual
- Integrar a los contratistas que laboran cotidianamente dentro de las instalaciones de Tecnos a los programas de capacitación que la empresa ofrece a sus empleados
- Definir programas de prevención y tratamientos de alcoholismo, drogadicción, SIDA, diabetes, etc.
- Definir programas de ejercicios físicos (pausas a la salud) durante la jornada de trabajo
- Definir programas para generar hábitos nutricionales en los empleados y su familia
- Adoptar políticas y procesos de despido basadas en evaluaciones por competencia técnica y psicológica y permitir el acceso a las informaciones del proceso para las personas despedidas
- Orientar y ofrecer asesoramiento regular sobre la legislación, alternativas y procedimiento administrativos necesarios para la obtención de la jubilación

<b>3. Medioambiente</b>
e) Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con un programa de protección al medio ambiente</li> <li>• Previene los principales impactos ambientales causados por sus procesos y productos o servicios, y realiza regularmente actividades de control y monitoreo</li> <li>• Se recibe auditoría anual de SEMARNAT</li> <li>• Trata el tema ambiental de forma transversal en los procesos de Tecnos</li> <li>• Los empleados conocen y aplican la política ambiental de Tecnos</li> <li>• Se reutilizan y reciclan los materiales</li> <li>• Hay campañas para reducir papel, energía y agua</li> <li>• Hay recolección de pilas para su confinamiento</li> <li>• Se cuenta con planes de respuesta a emergencias ambientales</li> <li>• Se realizan simulacros</li> <li>• Se trabaja para reducir la generación de residuos sólidos y de emisión de gases a la atmósfera</li> </ul>
f) Áreas de oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar controles para la contaminación causada por vehículos propios o de terceros al servicio de Tecnos</li> <li>• Invertir en la actualización de su tecnología, con vistas a reducir y/o sustituir recursos de entrada y la reutilización de residuos</li> </ul>
<b>4. Proveedores</b>
g) Fortalezas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 50% de los proveedores de Tecnos tienen una relación comercial de entre 6 y 10 años, lo que significa que ha apoyado al desarrollo sostenible de 12 empresas que forman parte de su cadena de suministros.</li> <li>• El 16.67% de la producción de los proveedores entrevistados está dirigida a Tecnos, con lo cual fortalece el desarrollo de proveedores al mismo tiempo que genera una derrama económica local de largo plazo-</li> <li>• El 41% de los proveedores consideran que Tecnos es una empresa seria, responsable transparente y justa y el trabajar para ella perciben les genera una buena imagen que es un elemento para negociar con otros clientes.</li> <li>• El 100% de los proveedores afirman que el personal encargado de compras sin excepción se dirige de forma ética y honesta durante todas las negociaciones y su proceso.</li> <li>• Al momento de hacer el contrato y desarrollar el producto el personal de Tecnos tiene una estrecha comunicación con el proveedor, apoyándolo con asesorías y en algunos casos se genera la transferencia del conocimiento en ambos sentidos.</li> </ul>
h) Áreas de oportunidad:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario que Tecnos mejore la comunicación y difusión hacia los proveedores en lo referente a los procedimientos, definición de criterios y su prioridad para seleccionar y evaluar proveedores, ya que no es claro para ellos.</li> <li>• Tecnos no realiza una difusión clara de los procedimientos para realizar quejas o aclaraciones</li> <li>• Tecnos no visita las instalaciones de todos los proveedores para asegurarse de que los métodos utilizados para de la realización del producto o servicio que se consume cumplen con estándares y que realizan buenas prácticas al interior de su empresa.</li> </ul>
<b>5. Clientes</b>
i) Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La atención al cliente está definida como un valor de Tecnos</li> <li>• Se tiene un área exclusiva para atender a los clientes</li> <li>• El personal de atención a clientes es entrenado y capacitado constantemente</li> </ul>
j) Áreas de oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir una política de comunicación comercial</li> <li>• Evaluar y rediseñar la página electrónica de Tecnos (Sitio Web)</li> <li>• Abatir costos de servicio telefónico a través de skype</li> <li>• No hay procedimiento formal y difundido para atender quejas y sugerencias de los clientes</li> <li>• Definir un procedimiento para identificar la satisfacción del cliente de forma sistemática para clientes nacionales e internacionales</li> <li>• Resolver rápida e individualmente las demandas de los clientes</li> <li>• Rediseñar la gestión para dar seguimiento a los pedidos desde la solicitud hasta el momento de la entrega de mercancía</li> <li>• Rediseñar el método para establecer los mejores mapas logísticos que satisfagan las expectativas de los clientes</li> <li>• Realizar estudios periódicos sobre daños potenciales del producto derivados de su control de calidad.</li> </ul>

<b>6. Comunidad</b>
k) Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"><li>• No hay reclamos a Tecnos por parte de la comunidad debido a exceso de ruido, tráfico, basura, mal olor, interferencia con los sistemas de comunicación.</li></ul>
l) Áreas de oportunidad
<ul style="list-style-type: none"><li>• Asistir a la junta de vecinos</li><li>• Relacionarse con el municipio y los vecinos para conocer los problemas de la comunidad</li><li>• Generar conciencia en los empleados para que respeten los valores y tradiciones de la comunidad</li><li>• Relacionarse con organizaciones locales para apoyar políticas sociales</li><li>• Participar en proyectos sociales y promover en los empleados el trabajo de voluntariado</li><li>• Tener una política formal de prevención a las demandas de la comunidad</li><li>• Informar a la comunidad sobre planes actuales y futuros de las actividades de Tecnos, e involucrarla en la resolución de problemas</li><li>• Hace donaciones de productos y recursos financieros</li><li>• Presta sus instalaciones,</li><li>• Hace trabajo voluntario con sus empleados,</li><li>• Desarrolla proyectos sociales propios</li></ul>
<b>7. Gobierno y sociedad</b>
m) Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantiene postura reconocida por los empleados, proveedores y clientes sobre la prohibición de favorecimiento directo o indirecto de agentes del poder público y a los mismos proveedores y clientes.</li><li>• Asume compromiso público de combate a la corrupción</li><li>• Contribuye con el desarrollo económico del país a través del pago de impuestos</li><li>• Patrocina becas escolares para los hijos de los trabajadores con promedios de excelencia</li><li>• Apoya a los trabajadores una vez al año para surtir los útiles escolares para sus hijos</li></ul>
n) Áreas de oportunidad
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prever medidas punitivas para los colaboradores y empleados involucrados en favorecimiento a agentes del poder público, proveedores o clientes.</li><li>• Realizar campañas de interés común: cuidado del medio ambiente</li><li>• Relacionarse con instituciones de educación media y superior del Estado para elaborar propuestas que mejoren la calificación de la mano de obra que necesita</li><li>• Generar alianzas locales para el mejoramiento de la comunidad</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia con base en la información del anexo 7 de este documento.*



#### 7.1.4. Plan general de acción para desarrollar una cultura de RSE en Industrias TECNOS S.A. DE C.V.

El siguiente modelo de plan aquí propuesto, tiene como finalidad trabajar en el diseño, desarrollo, verificación y mejora de un proceso para implementar la responsabilidad social en la empresa, en donde por un lado, a través del desarrollo de la cultura se logre abrir una brecha para sensibilizar al todo el personal de TECNOS sobre la importancia que tiene el desarrollo e implementación de la responsabilidad social en los procesos sustantivos del negocio y de la empresa en general y por el otro, se logre impactar de manera positiva, a los grupos de interés que se relacionan con la empresa al estar atentos a las necesidades y expectativas que solicitan.

##### Fase de planeación

- Identificar los grupos de interés de TECNOS
- Definir el Modelo de RSE de TECNOS
- Realizar inventario de estrategias y acciones de RSE desarrolladas y faltantes con base en los grupos de interés
- Establecer políticas y procedimientos faltantes para definir el marco normativo que regirá a TECNOS en lo referente a la responsabilidad social.
- Definir indicadores de responsabilidad social y sustentabilidad coherentes con el quehacer de TECNOS

##### Fase de desarrollo

- Generar con base en el marco normativo de responsabilidad social una cultura encaminada a de sustentabilidad de la empresa
- Establecer un Comité de Ética
- Publicar anualmente un documento con el balance social de la empresa
- Definir el enfoque de procesos de la cadena de valor de TECNOS e integrar los valores el código de ética y la responsabilidad social transversalmente
- Definir mecanismos para replicar los casos de éxito en la empresa (cuidado y protección del medio ambiente, innovación: máquina cebadora)
- Rediseñar el proceso de enfoque al cliente
- Rediseñar el proceso de logística

- Rediseñar el proceso de selección y desarrollo de proveedores
- Definir acciones encaminadas a hacer presencia en la sociedad a nivel local, y municipal
- Definir mecanismos de comunicación social eficientes que lleguen a todas las partes interesadas

#### Fase de verificación

- Realizar verificaciones del cumplimiento de las actividades
- Identificar acciones correctivas y preventivas
- Realizar las acciones necesarias para cerrar las acciones correctivas y preventivas

#### Fase de Mejora

- Realizar entrevistas a las partes interesadas para recibir retroalimentación
- Realizar un proceso de benchmarking para identificar brechas entre el estado actual y el anterior y si se desea con respecto a cumplimiento de requisitos para obtener el distintivo de RSE otorgado por CEMEFI, o el de Equidad de Género.
- Mejorar los procesos con los insumos de información recibidos

## **7.2. Conclusiones**

Las conclusiones generales del proyecto de investigación tiene dos enfoques, el primero está relacionado con los resultados del diálogo entre la empresa y sus grupos de interés y la implementación de la teoría de los stakeholders en una empresa grande mexicana y el segundo está relacionado con el diálogo entre la empresa y sus grupos de interés y con las aportaciones que el desarrollo del proyecto produjo en los procesos sustantivos y de negocio de Industrias TECNOS.

Según el primer enfoque, se advierte que se han establecido políticas y marcos normativos que le abren un lugar a la responsabilidad social en TECNOS, sin embargo, éste lugar no es privilegiado, ya que el cambio cultural provocado por la empresa en los grupos de interés, orientado a la responsabilidad social, no va a la misma velocidad que el cambio cultural que desea generar la dirección y su grupo gerencial en la organización, ya que el discurso difiere de la aplicación en la realidad.

Según la teoría de los grupos de interés y el enfoque de Edward Freeman estudiado en esta investigación, en donde sugiere que el éxito de los negocios y de las empresas debe construirse en torno a sus grupos de interés clave. Se observó que los grupos de interés que formaron parte en este proyecto de investigación patentaron, que los resultados obtenidos en Industrias TECNOS indican, que si bien es cierto que existen acciones y estrategias de responsabilidad social implementadas por la empresa, estas tienen un bajo cumplimiento en el nivel de responsabilidad exigido por el Modelo de Indicadores ETHOS utilizado para evaluar su desempeño. La mayoría están en la etapa uno de nivel de madurez y es debido a que las acciones o estrategias se implementaron en su mayoría para dar cumplimiento a la legislación nacional e internacional que le aplica a la empresa.

La identificación de las partes interesadas o stakeholders por los Directivos de TECNOS es inminente, sin embargo, es necesario que el grupo directivo evalúe el grado de importancia e identifique el grado de influencia que cada grupo de interés pueda tener en el logro de los objetivos de la empresa, para posteriormente definir

estrategias y acciones encaminadas a satisfacer estas expectativas y con ello el crecimiento de la empresa y de sus grupos de interés asociados. Como un resultado de lo anterior, se puede concluir que las acciones y estrategias de RSE que Industrias TECNOS ha implementado se han diseñado en función de las experiencias, conocimiento, necesidades y visión del grupo directivo de la empresa y de la aplicación de la legislación que corresponde aplicar a la empresa según su giro y grado de riesgo ambiental y de seguridad.

Según Navarro (2012). Los conceptos, utilidad y beneficios de la responsabilidad social siguen siendo confusos y se entienden aún al día de hoy en las empresas mexicanas como filantropía o como acciones sociales, esta filosofía es todavía muy poco conocida y muy a menudo resulta tergiversada o manipulada, por las mismas empresas o sus grupos de interés, por lo que es necesario invertir en educación y formación de la RSE. Ya que si la sociedad civil y los grupos de interés no están bien informados y formados en la materia, pueden resultar fácilmente manipulables por las grandes compañías o por las multinacionales confundiendo la acción social, con la responsabilidad social.

Esta situación es lo que se infiere pudo haber sucedido con los grupos de interés con los que se trabajó en este proyecto de investigación, especialmente con los empleados, sindicato y proveedores encuestados y entrevistados que proporcionaron información, que posteriormente se pudo comprobar a través de otro informante que la primera no era real. Como por ejemplo que el 83% de los proveedores asegurara que TECNOS les proporcionaba sus programas de compras y producción, con la finalidad de que planearan sus entregas, es falsa ya que el mismo jefe de abastecimientos de la empresa afirmó que el programa se elabora pero que no se proporciona a los proveedores. Sin embargo, como lo que se evaluó fue la percepción de los proveedores era necesario continuar con el procedimiento científico y con los resultados obtenidos evaluar la hipótesis. Este es también, el caso del Representante Sindical que quiere “evitar problemas” con la Dirección de la empresa o del empleado que quiere evitar una represalia posterior. Se observa en general que los informantes clave entrevistados y

encuestados, confunden los conceptos de la RSE y desconocen los beneficios que una estrategia con esta filosofía les puede traer a sus empresas, las puntuaciones otorgadas y los argumentos sobre sus percepciones no son congruentes. Estos comportamientos están basados en lo que explica Navarro en su párrafo anterior, la falta de formación e información genera una condición tergiversada o manipulada de la responsabilidad social por la propia empresa o por los grupos de interés como en este caso.

Siguiendo con el segundo enfoque, Waddock (2004) apunta, que la responsabilidad social de una empresa se manifiesta a través de sus decisiones, acciones e impactos en los grupos de interés y el medio ambiente. Lo anterior se logra fundamentar con el desarrollo del proyecto, ya que la aportación más importante que se concluye del diálogo con los grupos de interés, es que a partir de éste, se puede analizar el entorno de una organización y como resultado de este análisis generar modificaciones o mejoras en sus procesos sustantivos del negocio y en su desempeño socialmente responsable; elementos que al generar decisiones y acciones impactarán a la empresa y a los grupos de interés involucrados en las mismas.

Otra conclusión es que a través del estudio desarrollado se obtuvo información específica que evidencia la necesidad de establecer medidas para eliminar o modificar el uso de recursos para estrategias y acciones de RSE que no se enfocan al desarrollo integral y sostenible de la empresa. Tal es el caso de los procesos de: desarrollo de proveedores, de satisfacción del cliente, de publicidad para los distribuidores nacionales, de seguimiento en la gestión de pedidos, del diseño de un sistema informático para el levantamiento de pedidos, de la planeación óptima y eficaz de la logística para la entrega de pedidos, de la promoción de la cultura del cuidado del medio ambiente en los empleados de confianza, de la promoción y la comunicación social y del involucramiento social de TECNOS con la comunidad de Ahuatepec; entre los más importantes. Con la información obtenida de los grupos de interés, se tiene la información completa y

detallada para rediseñar y mejorar cada uno de los procesos y los productos que tienen una clara oportunidad de mejora actualmente en la empresa.

Industrias TECNOS representó un campo fértil para investigar sobre el objeto de estudio de la investigación de este proyecto: la responsabilidad social y los grupos de interés. La experiencia que ha desarrollado la empresa en la materia, resulta sumamente ilustrativa y reveladora y le genera la capacidad para que de manera pausada y ordenada pueda desarrollar el plan de acción para desarrollar una cultura de la RSE en Industrias TECNOS, propuesto en esta investigación y como un valor agregado para la empresa.

Los resultados de la investigación nos muestran la clara necesidad de expandir el campo de estudio de la responsabilidad social y sus grupos de interés en las empresas mexicanas grandes y medianas, ya que el impacto de sus actividades va más allá de una región o municipio; esta nueva forma de concebir la responsabilidad en las organizaciones, permitirá identificar un vasto campo de estudio, para iniciar investigaciones referentes al diálogo con los grupos de interés de una empresa, sus alcances y limitaciones, la priorización de sus expectativas y necesidades la legitimación de éstas, el impacto en el mercado de relacionarse con sus grupos de interés, entre otros.

Los resultados obtenidos con este proyecto de investigación, permiten introducirnos al conocimiento de las condiciones que predominan en la relación de la empresa con sus grupos de interés, sin embargo, los resultados muestran sólo una parte minúscula del enfoque y de la gran cantidad de problemas a caracterizar y resolver, aún queda mucho por conocer y aportar para tener un panorama más completo de la teoría de los grupos de interés y su aplicación en las organizaciones, de ahí la importancia de plantear propuestas de investigación, que fortalezcan este conocimiento para consolidar un futuro que responda, a las necesidades del entorno de las empresas de este país en materia de responsabilidad social y la gestión de sus grupos de interés..

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y PÁGINAS WEB CONSULTADAS**

Ackerman R.W. (1973), "How Companies Respond to Social Demands". Harvard Business Review 51. Number 4 July-August pp 88-98

AECA, (2004) Marco Conceptual de la responsabilidad social corporativa. España. Recuperado en línea 3 de enero de 2009 <http://www3.uji.es/~munoz/AECA.DOC>

AliaRSE, CEMEFI y Fórum Empresa (2009), Reconocimiento de Mejores Prácticas de Responsabilidad Social, Empresarial, X Edición, México. Recuperado en línea en 2009. <http://www.cemefi.org/esr/pdf/Lista%20ganadoras%20MEXICO.pdf>

Argandoña, A. y Sarsa D. (2000): "Los fondos éticos y la promoción de la ética inversora", Documento de investigación nº421, IESE Universidad de Navarra, junio. Recuperado en línea en 2009. [http://www.academia.edu/4079494/La\\_Inversi%C3%B3n\\_Socialmente\\_Responsable\\_en\\_Espa%C3%B1a\\_el\\_Screening\\_de\\_los\\_Fondos\\_de\\_Inversi%C3%B3n\\_Socialmente\\_Responsables\\_with\\_M.R.\\_Balaguer\\_and\\_J.M.\\_L\\_ozano\\_](http://www.academia.edu/4079494/La_Inversi%C3%B3n_Socialmente_Responsable_en_Espa%C3%B1a_el_Screening_de_los_Fondos_de_Inversi%C3%B3n_Socialmente_Responsables_with_M.R._Balaguer_and_J.M._L_ozano_)

Boatright, J.R. (1993): Ethics and the Conduct of Business. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Boletín de Municiones de Tiro, Caza y Reglamentaria Huting, shooting & law enforcement ammunition., Águila Ammunition (2009)

Bonache J. (1998), Los estudios de casos como estrategias de investigación: Características, críticas y defensas. Documento de trabajo 98-10 Serie de Economía de la Empresa. Universidad Carlos III de Madrid. Getafe, España. Recuperado en línea en 2009. <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19972000/S/5/S5012004.pdf>

- Bonomi G., Brenan L., Varela P.(2003) Tesis de Doctorado La responsabilidad social empresarial en el marco de las relaciones laborales. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República, Uruguay pp 33-34
- Bowen Howard (1953), Social Responsibilities of the Businessman New York. Harper, pp. 14-15
- Buendía L. (1999) Métodos de investigación en psicopedagogía Madrid: McGrawHill p 275
- Carneige A. (1899) The Gospel of Wealth
- Carroll A.B. (1979), "A three dimensional conceptual model of corporate social performance". Academy of Management Review 4 pp 497-506.
- Carroll A.B., (1999). "Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct", Business & Society Vol.30 No. 3 pp 283
- Castillo Clavero, A. (1985): La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. Fac. CC Económicas y Empresariales. Recuperado en línea en 2009. <http://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/80>
- Castillo E. y Vázquez M. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. Revista Colombia Médica. Vol. 34 N°3, pp 164-167.
- CEMEFI (2009), Fundamentos de Empresa Socialmente Responsable, México.
- Chetty S (1996) The case study method for research in small-and médium- sized firms. International small business journal, Vol.5, October-december Recuperado en línea en 2011. <http://isb.sagepub.com/content/22/1/83.abstract>



Chiva Gómez.(2001) "El estudio de casos explicativo. Una reflexión". Revista de Economía y Empresa, 41: 119-132. Citado en El estudio de casos como estrategia de investigación. Recuperado en línea 18 de enero de 2011 <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/2c.htm>

Colombo, R. (2008). "Ownership, Limited: Reconciling Traditional and Progressive Corporate Law via an Aristotelian Understanding of Ownership". Journal of Corporation Law, Vol. 34, N- 1. Recuperado en 2015. <http://es.slideshare.net/RobertoFuel/responsabilidad-social-y-emprendimiento-en-espana-final-1>

Comisión de la Comunidad Europea (2001). Libro Verde, Fomentar un marco europeo de responsabilidad social de las empresas. Recuperado en línea en 2008. <http://observatoriorsc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>

Demirdjian y P., Izaguirre D de L., Sotelo S. y García U. (2010) "Implicaciones socioeconómicas de la responsabilidad social empresarial en México, casos: Televisa y TV Azteca" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 131.

Drucker, P. (1981): "What is Business Ethics?". The Public Interest. Spring, Num. 63.

De la cuesta M. (2005). La responsabilidad social corporativa o responsabilidad social de la empresa. Jornadas de economía alternativa y solidaria. Bilbao España. pp 16-22. Recuperado en línea en mayo de 2010. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/n/oe131.htm>

Drucker, P. (1988): La gerencia de empresas. Edhasa, Barcelona, 1ª reimpresión.

Eisenhardt, K. (1989) "Building theories from case study research", Academy of Management Review, 14: 532-550. Citado en El estudio de casos como

estrategia de investigación. Recuperado en línea 18 de enero de 2011  
<http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/2c.htm>

EMPRESA (2003), Información del Sitio de Web, (www.empresa.org)  
Comunicaciones personales, septiembre.

ESADE, (2002), Libro Verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comunicación de la comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible.

Freeman, E. R. (1984), "Strategic Management: A Stakeholder Approach". Boston. Pitman Publishing Inc., Marsheld. Recuperado en línea en junio de 2011.  
<http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.stakeholderapproach.pdf>

Friedman Milton, (1962) Capitalism and Freedom, The University of Chicago Press. Chicago

Friedman Milton (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", The New York Times Magazine September 13th. New York. Pp.32.

Garriga, E. y Melé, D. (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". Journal of Business Ethics, Vol. 53. Recuperado en línea en febrero de 2011.  
[https://is.mendelu.cz/dok\\_server/slozka.pl?id=39939;download=120501;z=1](https://is.mendelu.cz/dok_server/slozka.pl?id=39939;download=120501;z=1)

González Lara M. (2008), Responsabilidad social empresarial. Editorial Norma Mexico. Pp 36-37 y 53.

Hernández S., Fernández C. y Baptista L. (2000). Metodología de la Investigación. Editorial MacGrawHill México Pp.15.

Humble, J. (1973): La responsabilidad social de la empresa. F. Universidad Empresa. Madrid.

Instituto ETHOS de empresas y responsabilidad social (2010). Indicadores ETHOS de responsabilidad social empresarial. Brasil pp 7 y 8. Recuperado en línea en marzo de 2010. [http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1406571823\\_Indicadores-Ethos-larse.pdf](http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1406571823_Indicadores-Ethos-larse.pdf)

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) 2005. Norma mexicana NMX-SAST-004-IMNC directrices para la implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social.

Manzanilla L. (2006). El desarrollo sustentable nuevo enfoque para la teoría de la administración y la organización. Proceso administrativo propuesta para la docencia-investigación. Tesis de Doctorado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. México. Recuperado en 2009. <http://docencia.fca.unam.mx/~lmanzani/FramesLMdoc.html>

Marin Vargas (2006). Responsabilidad Social de la Gerencia del Sector Maquilador en Ensenada Baja California, Tesis de Doctorado de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, México

McGuire J. W. (1974), Contemporary Management. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall pp 631

Murillo T. (2011) Metodología de investigación avanzada documento recuperado el 14 de enero de 2011 en [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Met\\_Inves\\_Avan/Presentaciones/Entrevista\\_\(trabajo\).pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_(trabajo).pdf)

Nash, L.L. (1983): “Una ética para la toma de decisiones”. Harvard Deusto Business Review. 1er trimestre.

- Olceso., A. (2009). La Responsabilidad Social y el Buen Gobierno en la Empresa, desde la perspectiva del Consejo de Administración. Madrid: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.
- Oliveira, J.A. (1984) Responsabilidade Social em pequenas e médias empresas. Revista de Administracao de Empresas, V.24, N°4 p.p. 203-210
- Pettigrew A. (1990) Longitudinal field research on change: theory and practice, Organization Science, 1:267-291. Recuperado en línea en 2009. [http://www.researchgate.net/publication/224952200\\_The\\_Longitudinal\\_Field\\_Research\\_on\\_Change\\_Theory\\_and\\_Practice](http://www.researchgate.net/publication/224952200_The_Longitudinal_Field_Research_on_Change_Theory_and_Practice)
- Porter M.E y Kramer M.R. (2006), "El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa" Harvard Business Review.
- Quazi, A., O'Brien, D. (2000). "An empirical Test of cross - national Model of corporate Social responsibility". Journal of Business Ethics, 25, 33-51.
- Raufflet, E., Lozano Aguilar, J. F., Barrera Duke, E., & García de la Torre, C. (2012). Responsabilidad social empresarial. México: Pearson.
- Responsable. (2013). responsable.net. Obtenido de [http://www.responsable.net/estudios/mexico/Panorama\\_Responsabilidad\\_Social\\_](http://www.responsable.net/estudios/mexico/Panorama_Responsabilidad_Social_)
- Robinson (1951). The logical structure of analytic induction. American Sociological Review Vol. 16: 812-818
- Salazar G. (2010). La responsabilidad social empresarial en la dinámica de la globalización: El caso de México 2000-2010. Tesis de Licenciatura Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM, México. Recuperada en línea en 2014. [http://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/iordorika/Gonzalez2013\\_Tesis.pdf](http://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/iordorika/Gonzalez2013_Tesis.pdf)

- Santos L. (2010) Modelo de formación de competencias gerenciales con enfoque prospectivo dirigido a mandos medios en la Comisión Federal de Electricidad. Tesis de Doctorado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. México.
- Serrano Martínez, J. (1981): El balance social como medio para la información y gestión de la empresa. Tesis Doctoral. Editorial de la UCM. Madrid. Pp.265. Recuperado en línea en 2011. <http://www.eticaed.org/15.Valor01.pdf>
- Smith Adam (1978) La riqueza de las naciones, México, Fondo de cultura económica. Pp 72
- Sosa C.(2006). La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo. Un estudio de casos. Tesis Doctoral de Economía. Recuperada en línea en enero de 2011 <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/2n.htm>
- Stake R. (1995) The art of case study research. London Sage Publications. Citado en El estudio de casos como estrategia de investigación. Recuperado en línea 18 de enero de 2011 <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/2c.htm>
- Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert Jr. D. (1996), Administración, Sexta edición Editorial Prentice-Hall México pp 106
- Valero E. y Reyes C. (2006), El lado oscuro de las prácticas de responsabilidad social corporativa en el sector floricultor. Innovar Vol.16, N. 27, pp 73-90
- Villareal L., Landeta R. (2010) El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol.16, N°3, pp 31-52.

- Waddock S. (2004) Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, Vol.109:1 pp 5-42
- Yin, R(1989) Case Study Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods Series, Vol. 5 Edit. SAGE publications, London. Pp 28
- Yin R. (1994): Case Study Research Design and Methods. Applied Social Research Methods Series, Vol. 5 Second Edition Edit. SAGE publications, London.
- Yin R. (1998): The abridged Version of Case Study Research en BICKMAN L. y Rog, D.J. Handbook of Applied Social Research SAGE, Thousand Oaks pp 229-259.

**PÁGINAS WEB CONSULTADAS:**

<http://www.cnnexpansion.com>. publicado el 14 de marzo de 2007 y recuperado en línea en marzo de 2010.

<http://www.wbcsd.org>

<http://www.iblf.org>.

<http://www.bsr.org>.

<http://www.bancomundial.org>

<http://www.iadb.org>

<http://www.ibscd.org>

<http://www.fao.org>

<http://www.aico.org>

<http://www.empresa.org>

<http://www.ethos.org.br>

<http://www.nebrija.com/responsabilidad-social/responsabilidad-social.htm>

<http://europa.eu.in/eur-lex/es/information/faq.htm/>

<http://www.1.oecd.org/daf/investment/guidelines/freeonline.htm>

<http://www.unglobalcompact.org>

<http://www.globalreporting.org/>

<http://www.ilo.org/>

<http://www.cauxroundtable.org>

<http://www.thesullivanfoundation.org>

<http://www.kld.com>

<http://www.sustainability-index.com>

<http://www.ftse4good.com>

<http://www.ecology.or.jp/isoworld/english/analy14.htm>

<http://www.nebrija.com/responsabilidad-social/responsabilidad-social.htm>

<http://www.iarse.org>

<http://www.fundaciondeltucuman.org.ar>

<http://www.coborse.org>

<http://www.ethos.org.br>

<http://www.cbr.bc.ca>  
<http://www.accionrse.cl>  
<http://www.ccre.org.co>  
<http://www.fundemas.org>  
<http://www.bsr.org>  
<http://www.centrase.org>  
<http://www.fundahrse.org>  
<http://www.cemefi.org>  
<http://www.teran.com.ni>  
<http://www.integrarse.org.pa>  
<http://www.adec.org.py>  
<http://www.rse.org.py>  
<http://www.peru2021.org>  
<http://www.deres.org.uy>  
<http://www.cedide.org.ve>  
<http://www.empresa.org>  
<http://www.cnn.expansion.com>



## **ANEXOS**

1. Presentación del proyecto de investigación al Director General de TECNOS
2. Presentación del proyecto para informantes clave
3. Circular para clientes y proveedores y Cuestionario para entrevista a clientes., proveedores y representante sindical.
4. Cuestionario para la encuesta al personal sindicalizado de TECNOS
5. Matriz de referencia que indica la relación entre los puestos a entrevistar y los temas de RSE que se cuestionarán durante la entrevista
6. Guía para la entrevista a los empleados de confianza con enfoque de RSE.
7. Información de las entrevistas realizadas a los informantes clave, segmentadas por grupo de interés (empleados de confianza, proveedores y clientes)

## **ANEXO 1. Presentación del proyecto de investigación al Director General de TECNOS**

## **Presentación del proyecto:**

### **Diagnóstico y Evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial en Águila Ammunition**

Noviembre 2010

M.A. Luz María Sánchez S.

## **PROYECTO DE RSE PARA ÁGUILA AMMUNITION**

### **Objetivo**

Dar a conocer al Director de la empresa, el objetivo del proyecto, alcances, metodología de desarrollo del proyecto, productos a obtener como resultado del estudio y requerimientos para llevarlo a cabo por parte de la empresa y de la doctorante.

## PROYECTO DE RSE PARA ÁGUILA AMMUNITION

### Antecedentes

Existe *ausencia* en las empresas mexicanas de *definición de estrategias* con objetivos de *largo plazo* orientadas y vinculadas al *desarrollo sustentable* que vayan *más allá* del *asistencialismo, la beneficencia, la filantropía y la mercadotecnia*; de aquí la necesidad de que los administradores *conozcan la importancia* que la responsabilidad social empresarial tiene como *valioso activo* intangible que genera *ventajas competitivas* y como *diferenciador* que *contribuye* al *desarrollo sostenible* mediante el establecimiento de *relaciones equilibradas* con *todas sus partes interesadas*. El *reto* de un *administrador* de esta época es *saber conseguir y mantener el equilibrio* necesario para generar una relación *ganar-ganar*, entre los actores internos y externos que afectan y son afectados por las empresas.

### ¿ Qué es la responsabilidad social ?

"Se trata del *compromiso continuo* en los negocios, de un *comportamiento ético* que *contribuya* con el desarrollo *económico, social y ambiental*, en el entendido de que la *toma de decisiones* empresariales sea el *resultado de la reflexión* acerca de sus *impactos sobre la calidad de vida actual y futura* de todos aquellos a quienes afecte la operación de la empresa"

## PROYECTO DE RSE PARA ÁGUILA AMMUNITION

### ¿ Quiénes son las partes interesadas y cuál es su relación con la empresa?

Los stakeholders o partes interesadas es un individuo o grupo de individuos que tiene intereses directos e indirectos en una empresa que puede ser afectado en el logro de sus objetivos por las acciones, decisiones, políticas o prácticas empresariales.



## **PROYECTO DE RSE PARA ÁGUILA AMMUNITION**

**Programa de estudio:** Doctorado en ciencias de la administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM

**Nombre del proyecto:** La gestión de la responsabilidad social empresarial una ventaja competitiva para las empresas.

**Nombre de la estudiante de doctorado:** M.A. Luz María Sánchez Sánchez

**Objetivo del proyecto:** *identificar* las estrategias y acciones que desarrolla *actualmente* la empresa *por sí misma* en materia de responsabilidad social, con el objetivo de *construir* con ellas el *modelo conceptual* de responsabilidad social que la empresa tenga y posteriormente, *evaluar* mediante una herramienta de *diagnóstico* y medición estas estrategias y acciones para *encontrar*, cuales son las *brechas* que existen entre un *modelo de responsabilidad social* y lo que *está haciendo la empresa* en esa materia; *finalmente* desarrollar un *plan de acción* para cerrarlas dependiendo las necesidades y prioridades de cada empresa.

## **PROYECTO DE RSE PARA ÁGUILA AMMUNITION**

**Eje de la investigación:** los *procesos de la cadena de valor* de la empresa y las *actividades o estrategias* de responsabilidad social que de ellos se deriven.

**Productos a obtener:** *diagnóstico y evaluación* de responsabilidad social en la empresa así como su *modelo conceptual*.

**Beneficios del diagnóstico:** la *información* obtenida puede utilizarse como datos de entrada para la *planeación estratégica*, el *marketing* e *imagen* de la empresa, *los procesos de la cadena de valor* de la empresa, la *comunicación* con la comunidad, los *sistemas de gestión* de calidad, ambiente y seguridad con referencia en las normas ISO 9001 e ISO 14001 y como *referencia* para la participación y obtención del distintivo ESR "Empresa Socialmente Responsable".



**PROYECTO DE RSE PARA ÁGUILA AMMUNITION**

### Diseño del Instrumento del diagnóstico

Estructura de la herramienta del diagnóstico.

- La herramienta se compone de un cuestionario que está dividido en siete grandes temas:
  - Valores transparencia y gobernabilidad corporativa,
  - Público interno,
  - Medio Ambiente,
  - Proveedores,
  - Consumidores y Clientes,
  - Comunidad,
  - Gobierno y sociedad.



■ Según su estructura los indicadores pueden ser de tres tipos: indicadores de madurez, cualitativos y cuantitativos.

**Nombre y número del indicador**      **Tema**      **Subtema**

**INDICADOR 23: Minimización de entradas y salida de materiales**  
 Con el objeto de prevenir y reducir daños ambientales y optimizar procesos la compañía

Busca reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas e Implementar procesos de destinción adecuada de residuos.	Invierte en la actualización de su estándar tecnológico, con vistas a reducir y/o sustituir recursos de entrada y la reutilización de residuos.	Además de lo anterior, adopta procesos para medir, monitorear y auditar periódicamente las especies ambientales significativas relacionadas al consumo de recursos naturales y a la producción de residuos y desechos, estableciendo periódicamente nuevas metas.	Establece de alcanzar un alto nivel de sustentabilidad ambiental por medio de estrategias de reutilización y recuperación ambiental que abarquen todo el sistema productivo.
Etap 1	Etap 2	Etap 3	Etap 4

No consideramos su aplicación en nuestra empresa (justifica)      Nunca hemos tratado este asunto antes      **Indicadores de madurez**

**Indicadores cualitativos**

Información adicional	SI			
	PROCESO	NO	NO APLICA	
23.1 Tiene iniciativas para el uso de fuentes de energía renovables				
23.2 Mantiene acciones de control de la contaminación causada por vehículos propios y de terceros a su servicio				
La compañía tiene sistema de monitoreo con metas específicas para:				
23.3 el aumento de la eficiencia energética				
23.4 la reducción del consumo de agua				

2008      2009      2010

**Indicadores cuantitativos**

23.7 Total invertido en programas y proyectos de mejora ambiental  
 23.8 Porcentaje de la facturación bruta destinada a programas y proyectos de mejora ambiental  
 23.9 Consumo anual de energía (en kWh)  
 23.10 anual de agua (en m<sup>3</sup>)

**Diseño del Instrumento del diagnostico**

INDICADORES CUANTITATIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL									
	2007			2008			2009		
	Num	%	Monto	Num	%	Monto	Num	%	Monto
<b>INDICADORES AMBIENTALES</b>									
<b>Compromiso con el medio ambiente</b>									
Cantidad de proyectos ambientales implementados en forma individual o a través de alianzas									
<b>Impacto ambiental de la actividad de la empresa</b>									
Indique el volumen anual de CO2 y otros gases emitidos en la atmósfera (expresado en toneladas métricas)									
Indique el consumo anual de energía expresado como porcentaje de las ventas totales.									
Indique el consumo anual de combustibles fósiles expresado como porcentaje de las ventas totales.									
Indique el consumo anual de agua expresado como porcentaje de las ventas totales.									
Volumen de desechos depositados en ríos, mares o lagos, expresados como porcentaje del total de desechos generados.									
Volumen de "desechos peligrosos" (expresado en toneladas métricas).									
-Volumen de desechos sólidos (expresado en toneladas métricas).									
-Volumen de desechos líquidos (expresado en toneladas métricas).									
Número de nuevas tecnologías incorporadas a la empresa con impacto positivo en la protección del ambiente.									
Inversión anual en investigación en tecnologías amigables con el medio ambiente expresada como porcentaje de las ventas.									

Área organizacional	Categorías y Subcategorías
Gerencia general	Compromisos éticos Gobierno corporativo Relaciones con la Competencia Diálogo con las Partes Interesadas (Stakeholders) Balance Social Compromiso con el Futuro de los Niños Apeggo en la cultura organizacional Relaciones con Sindicatos Política de Comunicación Comercial
Finanzas	Código de conducta (cumplimiento de leyes y pago de impuestos) Balance social (Auditores financieros)
Recursos Humanos	Gestión Participativa Compromiso con el Desarrollo Infantil Valoración de la Diversidad Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género Relaciones con Trabajadores que no son empleados, terceros o por honorarios Política de Remuneración, Prestaciones y Osmere Compromiso con el Desarrollo Profesional Conducta Frente a Despidos Preparación para la Jubilación
Responsable de RSE	Propiedad Intelectual Educación y Concienciación Ambiental Administración del Impacto de la Competencia en la Comunidad de Entorno Relaciones con Organizaciones Locales Financiamiento e Involucramiento con la Acción Social
Producción y Calidad	Compromiso con la Mejoría de la Calidad Ambiental Administración del Impacto en el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios Minimización de Emisiones y Salidas de Materiales Cuidados con Salud, Seguridad y Condiciones Laborales Contribuciones para Campañas Políticas Prácticas Anticorrupción Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales
Logística y atención a clientes	Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores Trabajo Infantil en la Cadena Productiva Apoyo al Desarrollo de Proveedores Excelencia de la Atención Conocimiento y Administración de los Deños Retendos de los Productos y Servicios

### Diseño del Instrumento del diagnóstico

#### Indicaciones para recopilar la información

Con la finalidad de facilitar la recopilación de la información, los indicadores a evaluar fueron clasificados en las distintas áreas que conforman una organización

## PROYECTO DE RSE PARA ÁGUILA AMMUNITION

### Requerimientos para la realización del proyecto

- Solicitud de una persona que pueda ser el enlace para todo lo relacionado con el proyecto.
- Facilitar información **publicada** por la empresa y relacionada con la estructura organizacional, misión, visión, políticas, económica y financiera, ambiental, social y legal.
- Facilitar al personal el tiempo para la realización de las entrevistas, aplicación de cuestionarios y recolección de datos e información referente a los indicadores de RSE
- Facilitar la entrada a todas las áreas de la empresa que sean requeridas para la realización del proyecto
- Solicitud de una reunión semanal con el Director General para informar avances
- Compromiso de la empresa y de la doctorante para llevar a buen término el proyecto





***POR SU ATENCIÓN  
MUCHAS GRACIAS!!***

## **ANEXO 2 Presentación del proyecto para informantes clave.**

**Programa de estudio:** Doctorado en ciencias de la administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM

**Nombre del proyecto:** La gestión de la responsabilidad social empresarial una ventaja competitiva para las empresas.

**Nombre de la estudiante de doctorado que realizará el proyecto:** M.A. Luz María Sánchez Sánchez

**Objetivo del proyecto:** identificar las estrategias y acciones que desarrolla actualmente la empresa por sí misma en materia de responsabilidad social, con el objetivo de construir con ellas el modelo conceptual de responsabilidad social que la empresa tenga y posteriormente, evaluar mediante una herramienta de diagnóstico y medición estas estrategias y acciones para encontrar, cuales son las brechas que existen entre un modelo de responsabilidad social y lo que está haciendo la empresa en esa materia; finalmente elaborar un plan de acción para cerrarlas dependiendo las necesidades y prioridades de Tecnos .

**Eje de la investigación:** los procesos de la cadena de valor de la empresa y las actividades o estrategias de responsabilidad social que de ellos se deriven.

**Productos a obtener:** diagnóstico y evaluación de responsabilidad social en la empresa así como su modelo conceptual.

**Beneficios del diagnóstico:** la información obtenida puede utilizarse como datos de entrada para la planeación estratégica, el marketing e imagen de la empresa, los procesos de la cadena de valor de la empresa, la comunicación con la comunidad, los sistemas de gestión de calidad, ambiente y seguridad con referencia en las normas ISO 9001 e ISO 14001 y como referencia para la participación y obtención del distintivo ESR “Empresa Socialmente Responsable”.

**Requerimientos de participación del personal** Para poder llevar a cabo el diagnóstico y diseñar el modelo conceptual de responsabilidad social empresarial que tiene la empresa, será necesaria la participación activa del personal, la cual se requiere de la siguiente forma:

- a) El total del personal que participará en el diagnóstico será de 89 empleados, de los cuales 56 serán sindicalizados y 33 serán no sindicalizados
- b) Para el personal sindicalizado se realizará una encuesta que se llevará a cabo en dos o tres grupos según lo disponga el Área de Capital Humano, en ella se harán preguntas relacionadas con las acciones o estrategias de responsabilidad social que la empresa realiza y que han sido difundidas y son del conocimiento de los empleados. El tiempo aproximado es de 50 min a 1 hora.
- c) Para el personal no sindicalizado se realizarán entrevistas; las preguntas serán abiertas y todas relacionadas con las acciones o estrategias de responsabilidad social que la empresa realiza y que el personal apoya o desarrolla como parte de su actividad, autoridad o responsabilidad desde el puesto o función que desempeñan en la empresa. El tiempo aproximado es de 1 hora.

Es importante mencionar que el Área de enlace para realizar la logística de las encuestas y entrevistas es la Superintendencia de Capital Humano, quien se encargará de agendarlas junto con el personal participante.

En archivo anexo se agrega la lista de los puestos seleccionados para entrevistar, los cuales están marcados con color amarillo y verde.

**ANEXO 3 Circular para clientes y proveedores y  
Cuestionario para entrevista a clientes.,  
proveedores y representante sindical.**

## **C I R C U L A R**

08 de Marzo de 2011

### **A CLIENTES DE INDUSTRIAS TECNOS,**

Por este medio les informamos que INDUSTRIAS TECNOS, S.A. DE C.V., está participando actualmente en un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial como parte de una estrategia para el cuidado de sus trabajadores e instalaciones, la mejora de sus procesos, el cuidado y protección del medio ambiente y la ética de los negocios. Es por esta razón que queremos solicitar su apoyo y colaboración para realizar una entrevista referente al servicio de atención a clientes que TECNOS le proporciona.

Dicha entrevista estará a cargo de la M.A. Luz María Sánchez quien está desarrollando este proyecto de investigación, la duración de la misma es de 20 minutos. La persona que la M.A. Sánchez entrevistará, deberá ser quien realiza las compras a TECNOS y conoce el servicio de atención a clientes que se les proporciona además deberá tener una antigüedad de al menos 3 años en su empresa.

Atentamente

C.P. Rafael Polanco

Gerente Comercial

C.c.p. Ing. Javier Elizalde V. – Director General

### **PREGUNTAS PARA CLIENTES DE TECNOS**

1. Cuál es el proceso en el que TECNOS solicita conocer sus expectativas, especificaciones y requerimientos de los productos que necesita comprar?
2. Considera que los productos que adquiere en TECNOS cumplen con los requisitos (técnicos, comerciales y de gestión) que se establecieron en su pedido?
3. Estima que los productos que TECNOS le ofrece corresponden a sus necesidades? Le gustaría que TECNOS le ofreciera otros productos? Cuáles?
4. ¿Sabe usted a quién puede dirigir sus observaciones, sugerencias o quejas sobre los requisitos no cumplidos del producto o sobre su pedido? ¿Las reclamaciones que han surgido han quedado aclaradas a su entera satisfacción y se han tomado en cuenta para mejorar el servicio, si es el caso?
5. Conoce el código de ética de TECNOS en el que se establece la satisfacción del cliente como uno de sus valores? Considera que lo cumple?
6. Cuando TECNOS hace ajustes a sus procesos para fabricación de sus productos como resultado del cambio de tecnología, mejora en los métodos o cambios en la normatividad, se los da a conocer? Ha visitado las instalaciones de TECNOS para conocer el proceso productivo y los estándares de calidad que maneja en la fabricación de sus productos?
7. Cuál es su percepción del personal de TECNOS con respecto a la accesibilidad, disponibilidad, atención y oportunidad para: dar respuesta a una necesidad o queja desde la solicitud de su pedido hasta la entrega del mismo?
8. Considera que el personal que realiza las ventas en TECNOS se relaciona con usted en base a la ética en los negocios? ¿Su compañía conoce el origen de las materias primas utilizadas por TECNOS durante la fabricación de sus productos y tiene la garantía de que se respetan los derechos humanos y el medio ambiente?
9. ¿Cómo podemos mejorar nuestros productos y servicio?



MARZO 8 DE 2011.

PROVEEDORA INDUSTRIAL CASA SALINAS, S. A. DE C. V.  
P R E S E N T E.-

ATN. SR. LUIS SEDANO V.

*Industrias Tecnos, S. A. DE C. V., está participando en un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial como parte de una estrategia para el cuidado de sus trabajadores e instalaciones, la mejora de sus procesos, el cuidado y protección del medio ambiente y la ética de los negocios.*

*Es por esta razón que queremos solicitar su apoyo y colaboración para realizar una entrevista referente al proceso de selección y evaluación de proveedores de Industrias Tecnos.*

*Dicha entrevista estará a cargo de la M.A. LUZ MARIA SANCHEZ SANCHEZ, quién está desarrollando este proyecto de investigación. La duración de la misma es de 30 minutos.*

*La persona a entrevistar deberá conocer el proceso de selección y evaluación de proveedores en Industrias Tecnos y deberá tener una antigüedad de al menos 5 años en la empresa.*

*Adjuntamos el cuestionario que servirá de guía para la entrevista.*

*Agradeceremos proporcionarle las facilidades y tiempo necesarios para que la M.A. Sánchez lleve a cabo esta entrevista.*

ATENTAMENTE:



HECTOR MORENO M.  
ABASTECIMIENTOS

Industrias Tecnos S.A. de C.V.  
Km. 6 Carretera Cuernavaca a Tepoztlán, Cuernavaca, Mor. México 62300  
Nacional: ☎01 (777) 382 01 96, 382 02 05 ☎01(777) 382 01 94 ✉ventas@itecnos.com.mx  
Exportación/Export: ☎/☎ ++52 (777) 382 14 02 ✉ventas.exp@itecnos.com.mx

www.itecnos.com.mx



### **PREGUNTAS PARA EL REPRESENTANTE SINDICAL DE TECNOS**

1. Cada cuando se reúne con los trabajadores
2. Dentro de su agenda trata acciones sociales para el gremio?, de que tipo?
3. Cada cuando se reúne con el Director General?
4. Cuáles son los acuerdos que tiene con la dirección general en beneficio de los trabajadores?
5. Cuáles son los beneficios que se han realizado con las aportaciones del gremio?
6. La dirección general le pide apoyo para realizar actividades como el cuidado del medio ambiente, la seguridad y el cumplimiento con el código de ética de Tecnos y sus valores?
7. En caso de que algún trabajador estuviera inmiscuido en algún caso de corrupción, abuso de recursos o autoridad o acoso sexual, como lo resolvería?
8. Le permite la dirección general expresar sus sugerencias, quejas e inquietudes?
9. Los trabajadores son accionistas? Le interesaría que lo fueran?

### **PREGUNTAS PARA PROVEEDORES DE TECNOS**

1. Cuál es la importancia para su empresa de formar parte de la cadena de suministros de TECNOS?
2. Conoce cuáles son las políticas y criterios de TECNOS para la selección y evaluación de proveedores?
3. Considera que las negociaciones con TECNOS son transparentes y que los contratos se establecen con base en las políticas y criterios comerciales y éticos de la empresa? Porque?
4. Conoce el proceso para realizar quejas o aclaraciones en TECNOS?. Si ha realizado alguna queja o aclaración, mencione cual fue la razón? Y cuál fue el tratamiento que TECNOS le dio?, lo dejó satisfecho este tratamiento?
5. Tecnos ha visitado sus instalaciones y conocido su proceso de producción?, cuál es la periodicidad con que TECNOS realiza visitas a sus instalaciones para verificar los estándares de calidad del producto que su empresa le vende?
6. Considera que TECNOS estimula de forma positiva la relación con sus proveedores y los ayuda en el caso de que por alguna razón, relacionada con su proceso de producción, cambien las características de sus estándares de suministro y se continúe con la relación comercial? Porque?

## **ANEXO 4 Cuestionario para la encuesta al personal sindicalizado de Industrias TECNOS**

**VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO**

**Autoregulación de la conducta**

**Indicador 1 Compromisos éticos**

Según el alcance de los valores y principios éticos, la empresa Águila Ammunition:	SI	EN PROCESO	NO	NO APLICA
1.1 Expone públicamente sus compromisos éticos por medio de folletos, boletines o por internet o de alguna otra manera adecuada a sus partes interesadas				
<b>El código de conducta y/o la declaración de valores de Águila Ammunition:</b>				
1.2 Toman en cuenta a las siguientes partes interesadas: empleados, proveedores, medio ambiente, clientes, comunidad, gobierno y accionistas				
1.14 Hay un comité, consejo o responsable formal de cuestiones éticas reconocido al interior y exterior de la empresa				
1.15 Motiva la relación entre los valores y principios éticos de la empresa y la actitud individual de sus empleados				

**Indicador 2 Arraigo en la cultura organizacional**

Respecto a la comunicación de los valores y principios éticos en la empresa Águila Ammunition:	SI	EN PROCESO	NO	NO APLICA
2.2 Los empleados de la compañía muestran conocer los temas de los valores y el código de ética y los aplica de forma espontánea				
2.3 Hay en Águila Ammunition procedimientos o políticas para dar respuesta a denuncias y resolver conflictos relacionados con el incumplimiento del código de conducta y ética y con su declaración de valores				

**Indicador 5 Diálogo e involucramiento con las partes interesadas (stakeholders)**

Considerando su relación con los distintos grupos de la sociedad, la empresa Águila Ammunition:	SI	EN PROCESO	NO	NO APLICA
5.2 Tiene políticas o procedimientos para dar respuesta rápida a cualquier sugerencia, queja, solicitud o demanda de sus partes interesadas				

**PÚBLICO INTERNO**

**Diálogo y participación**

**Indicador 7 Relaciones con sindicatos**

Respecto a la participación de empleados en sindicatos y en relación con sus representantes, Águila Ammunition:	SI	EN PROCESO	NO	NO APLICA
7.1 Tiene un contrato colectivo de trabajo y un sindicato que lo represente				

**Indicador 8 Gestión participativa**

Con respecto a la relación de los empleados con la Administración de la empresa, en Águila Ammunition:	SI	EN PROCESO	NO	NO APLICA
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (justificar)				

8.1 Todos los integrantes de Comisiones de trabajadores- como la de prevención de accidentes, reparto de utilidades, etc- son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa				
8.2 Tiene la compañía políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar preocupaciones, sugerencias y quejas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos				
8.3 Posee programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para mejoría de los procesos internos				
<b>Indicador 10 Compromiso con el desarrollo infantil</b>				
Considerando su contribución al desarrollo infantil en México y el compromiso con los derechos de los niños, la empresa Águila Ammunition	<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
10.1 Ofrece programas específicos para la salud de las mujeres embarazadas				
10.3 Promueve campañas de inmunización para empleados y sus dependientes por medio de vacunas que no ofrece la Secretaría de Salubridad y Asistencia (vacuna influenza estacional, influenza AH1N1)				
10.4 Tiene una política especial para empleados padres o responsables de niños con discapacidad que les garantice participar en el desarrollo de los hijos en forma adecuada				
<b>La empresa Águila Ammunition ofrece las prestaciones listadas a continuación para los empleados (mujeres y hombres), indiscriminadamente, de todos los niveles jerárquicos:</b>				
10.5 plan de salud familiar				
10.6 Guardería conforme a la ley, en el lugar de trabajo o mediante el seguro social				
10.8 Ayuda para educación de los hijos				
10.9 Facilita la utilización de la flexibilidad de horario de una hora de amamantación conforme la legislación en vigor				
<b>Indicador 11 Valoración de la diversidad</b>				
En la empresa Águila Ammunition se combate todas las formas de discriminación negativa y se valora las oportunidades que ofrece la riqueza de la diversidad de nuestra sociedad	<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
11.1 La política de valoración de la diversidad y no discriminación está en el código de conducta y/ o en la declaración de valores de la empresa				
11.12 En la política se definen claramente los mecanismos y canales formales para denuncia, análisis y averiguación de hechos que involucren posibles casos de discriminación				
11.14 La empresa ha promovido o esta promoviendo las adaptaciones necesarias para la accesibilidad del personal discapacitado conforme la legislación				
<b>Indicador 12 Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial</b>				
Considerando la formación de la sociedad mexicana y las desventajas que caracterizan la situación de la población indígena en el país en la empresa Águila Ammunition:	<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
12.1 La política de promoción de la equidad y no discriminación racial es formal y está en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa				

<b>Indicador 13 Compromiso con la promoción de la equidad de género</b>				
Con el objetivo de cooperar para ampliar las oportunidades de las mujeres en el mercado laboral y su capacitación para funciones especializadas, en la empresa Águila Ammunition:	SI	EN PROCESO	NO	NO APLICA
13.1 La política de promoción de la igualdad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa				
13.2 La política prohíbe expresamente la contratación, despido o la promoción basados en el estado civil o condición reproductiva				
13.3 La política de promoción de la equidad de género es explícita en lo que se refiere a salarios y prestaciones, seguridad social, acceso a entrenamientos y becas de estudio				
13.8 Tiene la política de comunicación comercial como premisa no utilizar la figura femenina estereotipada, que llegue a agredir la dignidad de las mujeres				
13.10 La empresa tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológicos, morales, físico y sexuales en el sitio laboral y en el transporte hacia la empresa				
<b>Indicador 14 Relaciones con trabajadores contratistas o por honorarios</b>				
En sus relaciones con trabajadores contratistas o por honorarios y/o con los proveedores de esos servicios la compañía:	SI	EN PROCESO	NO	NO APLICA
14.1 Declara que en el código de conducta y/o declaración de valores de la empresa se contemplan cuestiones relativas a la no discriminación de los trabajadores contratistas o por honorarios				
14.2 La compañía integra a los trabajadores contratistas o por honorarios a sus programas de entrenamiento y desarrollo profesional				
<b>Indicador 15 Política de remuneración, prestaciones y carrera</b>				
En su política de remuneración, prestaciones y carrera, la empresa Águila Ammunition	SI	EN PROCESO	NO	NO APLICA
15.1 Pública el Plan de sueldos y salarios de todos los empleados de la empresa y figura en algún documento institucional y vigente de la compañía				
15.2 realizó en los últimos dos años, un aumento de los sueldos y salarios en relación con el salario mínimo vigente				
15.3 realizó encuestas para medir la satisfacción de los empleados respecto a su política de remuneración y prestaciones				
<b>El programa de reparto de utilidades en caso de que lo posea:</b>				
15.4 se ha establecido por medio de negociación de la comisión de empleados o con el sindicato y según la legislación aplicable				
<b>El programa de bonificación de la empresa, en caso de que lo posea:</b>				
15.5 se ha establecido por medio de negociación de la comisión de empleados o con el sindicato y según la legislación aplicable				
<b>Indicador 16 Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo</b>				
Con el objetivo de asegurar las buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad la empresa Águila Ammunition	SI	EN PROCESO	NO	NO APLICA
16.2 ofrece programa de prevención y tratamiento para la drogadicción y adicción al alcohol				
16.3 ofrece programa específico para portadores de VIH/SIDA				

16.4 posee política expresa de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones sensibles (médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad del área de recursos humanos				
16.5 posee normas para combatir el acoso sexual que sea divulgado y debidamente amparado por una estructura formal y neutral de la denuncia y averiguación de hechos				
16.6 promueve ejercicios físicos en el horario laboral				
16.7 promueve programas de combate al estrés para los empleados, especialmente para los que desempeñen funciones más estresantes				
16.8 posee programa de orientación alimenticia y nutricional				
16.10 posee política de compensación de horas extras para todos los empleados, incluyendo gerentes y ejecutivos				
<b>Indicador 17 Compromiso con el desarrollo profesional</b>				
Para desarrollar sus recursos humanos, la empresa Águila Ammunition	<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
17.1 analiza periódicamente el perfil socioeconómico de sus empleados para avalar sus estrategias de remuneración, prestaciones, educación y desarrollo profesional				
17.2 mantiene un programa de erradicación de analfabetismo de educación secundaria y preparatoria entre sus empleados con metas y recursos definidos				
17.4 considerando su papel respecto a los practicantes, les ofrece buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional y personal en sus respectivas áreas de estudio				
17.5 al cerrar el periodo referente al programa de prácticas profesionales, trata de emplearlos en la propia empresa y en caso de imposibilidad, le confiere oportunidades en empresas u organizaciones aliadas				
<b>Indicador 18 Conducta frente a despidos</b>				
Para conducir procesos de despido en la empresa Águila Ammunition:	<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
18.1 ha tenido reclamos laborales relacionados con despidos en los últimos tres años				
18.5 ante la necesidad de reducción del personal, prevé una comunicación dirigida a los empleados remanentes sobre las razones de la decisión tomada				
<b>Indicador 19 Preparación para la jubilación</b>				
Con el objetivo de preparar a sus empleados para la jubilación, la empresa Águila Ammunition:	<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
19.1 ofrece programas de seguridad social complementario a todos sus empleados				
19.2 involucra a los familiares de los empleados en el proceso de preparación para la jubilación				
<b>MEDIO AMBIENTE</b>				
<b>Responsabilidad con las generaciones futuras</b>				
<b>Indicador 20 Compromisos con la mejoría de la calidad ambiental</b>				
Para tratar con la debida relevancia y responsabilidad los impactos ambientales resultantes de sus actividades, la empresa Águila Ammunition	<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>

20.1 Da a conocer la política ambiental la cual es conocida por los empleados y está en el código de conducta o en la declaración de valores de la empresa				
20.2 A designado a un responsable del área de medio ambiente que participa en las decisiones de la empresa relativas al cuidado del medioambiente				
<b>Indicador 21 Educación y concienciación ambiental</b>				
Con el objetivo de influir y dar a conocer a la población los problemas ambientales presentes y futuros que resultan de la actividad humana apoya a cultivar valores de responsabilidad ambiental, la empresa Águila Ammunition:	<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
21.1 desarrolla periódicamente campañas internas de reducción del consumo de agua y de energía				
<b>Indicador 22 Administración del impacto en el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios</b>				
Considerando los impactos ambientales causados por sus procesos, productos o servicios, la empresa Águila Ammunition	<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
22.1 tiene un plan de emergencia ambiental de acuerdo a los productos que se realizan en la empresa y que involucren situaciones de riesgo, además entrena a sus empleados regularmente para enfrentar tales situaciones				
22.4 discute y da a conocer a los empleados, consumidores y clientes, proveedores y la comunidad los impactos ambientales causados por sus productos o servicios y difunde las acciones para prevenir y minimizar esos impactos				
<b>COMUNIDAD</b>				
<b>Relaciones con la comunidad local</b>				
<b>Indicador 30 Gestión del impacto de la compañía en la comunidad de entorno</b>				
Considerando sus posibles impactos en la vida de la comunidad (demanda sobre centros de salud y recreación, guarderías, transporte público, tráfico de vehículos, etc), la empresa Águila Ammunition:	<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
30.2 Participa activamente en la discusión de problemas de la comunidad y de sus soluciones				
30.3 Ayuda con mejoras que la comunidad pueda utilizar (viviendas, carreteras, puentes, escuelas, hospitales., etc)				
30.4 Tiene un programa para emplear, en la medida de lo posible el mayor número de personas de la localidad, dándoles formación con el objetivo de aumentar el nivel escolar de la comunidad en cooperación con el sindicato, la comunidad y autoridades locales competentes				
30.5 tiene prácticas de compras de la comunidad en la que está presente para mejorar el desarrollo económico				
30.6 hace conciencia y entrena a sus empleados para respetar los valores y tradiciones de la comunidad en donde habita y actúa				
En los últimos tres años, ha recibido la compañía reclamos o manifestaciones de la comunidad (peticiones con firmas, protestas) por motivos listados a continuación				
30.7 exceso de basura, generación de mal olor, gases y otras formas de contaminación (sonora, visual, etc)				
30.8 exceso de tráfico de vehículos, causando ruido y trastornos				
30.9 interferencia en sistemas de comunicación				
30.10 alteraciones sociales negativas ocasionadas por sus actividades / instalaciones				



**Acción social**

**Indicador 32 Financiamiento e involucramiento de la acción social**

	SI	EN PROCESO	NO	NO APLICA
Como forma de concretar su acción social, la empresa Águila Ammunition				
32.2 divulga internamente los proyectos que apoya y desarrolla, ofreciendo oportunidades de trabajo voluntario y estimula la participación de los empleados				
32.3 autoriza el uso controlado de horas pagadas para el trabajo voluntario de los empleados				

**GOBIERNO Y SOCIEDAD**

**Transparencia política**

**Indicador 34 Prácticas anticorrupción**

	SI	EN PROCESO	NO	NO APLICA
En relación con autoridades, agentes y fiscales del poder público, la empresa Águila Ammunition				
34.1 ha tenido publicidad en la prensa en los últimos cinco años por ser sospechosa de haber participado en ofrecimientos o práctica de corrupción de agentes públicos				

**Acción social**

**Indicador 35 Liderazgo e influencia social**

	SI	EN PROCESO	NO	NO APLICA
Buscando participar en asociaciones y foros empresariales, la empresa Águila Ammunition				
35.1 patrocina o realiza campañas de medios exclusivamente relacionados a cuestiones de interés público				
35.2 interactúa activamente con instituciones de enseñanza en todos los niveles para la elaboración de propuestas para mejoría de la calificación de mano de obra del sector en el que actúa				

**Indicador 36 Participación en proyectos sociales gubernamentales**

	SI	EN PROCESO	NO	NO APLICA
En apoyo al estado de Morelos la empresa Águila Ammunition:				
36.1 adopta o desarrolla alianza con organismos públicos con los objetivos de mejorar la calidad de la enseñanza, asistencia social, la salud o la infraestructura, erradicar el trabajo infantil y/o trabajo forzado, incentivar la generación de renta y/o de empleo, promover seguridad y alimentación infantil				
36.2 patrocina programa público o privado de beca escolar (Sindicalizados)				

**ANEXO 5 Matriz de referencia: Relación entre los puestos a entrevistar y los temas de RSE que se cuestionarán durante la entrevista**

**La responsabilidad social y el diálogo con los grupos de interés, motor para el desarrollo integral de una empresa**

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	PUESTOS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ÁGUILA AMMUNITION A ENTREVISTAR EN LO RELATIVO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL																																	
Nombre del indicador de RSE a evaluar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
	Director General	Gerente de Ventas	Ejecutivo ventas	Promotor comercial	Gerente Comercial	Jefe Serv al cliente y Log.	Gerente de Planta	Supte. Prod. Y F. Central	Supte. De Prod L22 y Escopeta	Supte. De Manto	Jefe de Ingria. Industrial	Encargado de Aguas residuales	Gerente de Calidad y Seguridad	Supervisor de calidad y metro	Asesor de calidad	Supervisor de balística	Jefe de Lab.	Supco. De Seguridad y salud ocupacional	Gerente de Contabilidad y Finanzas	Jefe de Almacén	Jefe de abastecim.	Contador general	Jefe de presup. tesorería y riesgos	Gerente de Capital Humano	Jefe Admivo. De Cap. Humano	Coord de capacitación	Coord de selecc y reclutamiento	Gerente de sist y comunic	Supervisor de Sist	Administrador de redes	Soporte técnico			
Compromisos éticos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Arraigo en la cultura organizacional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Relaciones con la competencia	1	1	1	1	1													1																
Diálogo e involucramiento con las partes interesadas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Relaciones con Sindicatos	1						1	1	1	1	1	1												1										
Compromiso con la promoción de la equidad de género	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1					1						1					1					
Relaciones con trabajadores por honorarios o terceros																								1										
Política de remuneración, prestaciones y carrera	1																							1										
Cuidados con salud, seguridad y condiciones	1						1	1	1	1	1	1	1		1	1								1						1	1	1	1	
Compromiso con el desarrollo profesional	1						1	1	1	1	1	1	1											1					1					
Compromisos con la mejora de la calidad ambiental	1						1	1	1	1	1	1	1		1																			
Educación y concientización ambiental							1					1			1																			
Criterios de Selección y evaluación de proveedores		1	1		1	1											1		1	1	1													
Apoyo al desarrollo de proveedores		1	1	1	1	1									1	1	1													1				
Excelencia en la atención		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1																		
Conocimientos y administración de los daños potenciales de los productos o servicios		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1																		
Relaciones con organizaciones locales		1	1	1	1	1										1																		
Prácticas anticorrupción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1			1				1	1	1	1	1		
Liderazgo e influencia social	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1		1																			

## **ANEXO 6 Guía para la entrevista a los empleados de confianza con enfoque de RSE.**

## **A. Valores y Transparencia**

1. ¿Cuál es el documento de Tecnos en el que clarifica los comportamientos que la empresa incentiva en lo relacionado a las relaciones personales y comerciales con empleados, clientes, proveedores, comunidad y socios?
2. ¿Cómo puede usted explicar la aplicabilidad de ese documento en su trabajo diario?
3. ¿Cómo se realiza la difusión de este documento? ¿Es sistemática la difusión?
4. ¿Cuál es el proceso mediante el cual Tecnos motiva a los empleados, clientes, proveedores, comunidad y socios para: prohibir expresamente la práctica de pagos o recibos irregulares que tengan como objetivo facilitar negocios, influenciar decisiones en beneficio de la empresa o inducir a las personas a conceder permisos indebidos? (Por ejemplo: prohíbe propinas, comisiones ilícitas y favores personales, estableciendo reglas claras para la recepción de regalos, brindis, etc.).
5. ¿Qué tipo de mecanismos tiene Tecnos para contemplar una relación ética y transparente con el gobierno? (Por ejemplo: prohibiendo trabajos como "cajados", ocultamientos, explicitando transparencia en los registros en general y en los balances financieros).
6. ¿Conoce si Tecnos genera un documento de balance social y confía en que ese instrumento puede ayudarlo a medir el impacto de sus operaciones sobre las personas y el medio ambiente y a divulgar sus compromisos futuros en relación a esos temas?

## **B. Público Interno**

7. ¿Qué tipo de procedimientos lleva a cabo Tecnos para cumplir las obligaciones determinadas por la ley, en lo que se refiere a ofrecer a sus empleados un ambiente físico agradable y seguro, a incentivar los cuidados con higiene y salud y estar abierta a críticas y sugerencias relativas a esos aspectos? (Por ejemplo: suspendió el humo en lugares de trabajo, incentiva a los empleados a practicar deportes, los orienta respecto a los cuidados con la postura corporal

- durante las actividades profesionales, ofrece instalaciones en buenas condiciones de uso, etc.).
8. ¿Cuáles son los beneficios adicionales que Tecnos extienden a la familia del colaborador? (Plan de salud familiar, canasta básica, orientación sobre prevención de enfermedades, divulgación de campañas de vacunación, etc.).
  9. ¿Puede describir como es el proceso de contratación de empleados en Tecnos y explicar si previo a la contratación, se divulgan los criterios objetivos que va a utilizar en la selección de los candidatos, como escolaridad, tiempo de experiencia y conocimientos exigidos?, y ¿Considera que durante el proceso de selección prioriza a sus empleados en igualdad de condiciones con postulantes externos?
  10. ¿Existe en Tecnos criterios utilizados en la selección de personal para evitar prácticas discriminatorias en relación a cualquiera de los temas: género, raza, opción sexual, edad y creencias religiosas o políticas, tanto como a personas con discapacidades? (Por ejemplo, al anunciar vacantes, la empresa no utiliza términos como "edad máxima 40 años", "buena apariencia", "sexo masculino", "sexo femenino", etc.).
  11. ¿Cuál es su opinión con respecto a que Tecnos proporcione los recursos para facilitar el desplazamiento y la convivencia de personas con discapacidad motora, auditiva y visual?(Por ejemplo, rampas, avisos de seguridad en braille, señalización luminosa y sonora en áreas de circulación de vehículos o máquinas, etc.).
  12. ¿Cómo es el mecanismo mediante el cual Tecnos entiende que es derecho del empleado participar en sindicatos, permitiendo la elección de delegados y que sus representantes sindicales asistan a la empresa para discutir situaciones referentes a los intereses de los empleados?
  13. ¿Para qué Tecnos promueve/patrocina el desarrollo profesional en sus empleados al capacitarlos para sus actividades actuales, así como proporcionarles conocimiento para oportunidades futuras?(Por ejemplo: posee programa de entrenamiento, colabora con la realización de estudios, concede incentivo a los empleados matriculados en cursos de todos los niveles, etc.).

### **C. Medio Ambiente**

14. ¿Cuáles de las siguientes medidas se llevan a cabo en Tecnos para preservar el medio ambiente? ¿Considera que son exitosas? ¿Por qué?

- recolección selectiva de residuos (existen recipientes identificados para papel, vidrio, metal, plástico y material orgánico);
- economía en el consumo de papel (se utilizan anverso y reverso de las hojas);
- reducción del consumo de energía (mejoras en la iluminación natural, artefactos electrónicos de menor consumo de energía, dispositivos para cortar la energía cuando algún artefacto no estuviera en uso);
- reducción del consumo de agua (canillas con cierre automático, descargas con volumen reducido, aprovechamiento del agua de lluvia para actividades industriales);
- orientación de la política de compras a proveedores que no perjudiquen el medio ambiente.

15. ¿Cómo es el procedimiento en Tecnos para evaluar el impacto de sus productos en el medio ambiente?

16. ¿Considera que Tecnos se preocupa por promover la educación ambiental en los empleados y sus familiares?

Realiza actividades que propician ese conocimiento (por ejemplo: campañas para reducir el consumo de agua y de energía; reciclaje de materiales; descarte adecuado de residuos tóxicos –cartuchos de tinta, pilas, cola, baterías, embalajes de agro tóxicos, productos de limpieza, solventes etc.-; incentivo al transporte solidario –transporte gratuito– y aquellos vehículos que no perjudiquen al medio ambiente; informaciones sobre cuáles son las áreas protegidas y los animales amenazados en la región en que la empresa está instalada; apoyo a iniciativas y proyectos orientados a la educación ambiental).

#### **D. Proveedores**

17. ¿Cuándo inicia una relación con un nuevo proveedor, Tecnos se interesa en conocer sus principios, su política de responsabilidad social y se informa si el proveedor cumple con la legislación laboral, previsional y fiscal?
18. ¿Cómo se realizan las gestiones cuando un proveedor presenta una buena propuesta comercial (calidad, precio y plaza), pero no demuestra su respeto a la legislación y a los derechos humanos (como el uso de mano de obra infantil, actitudes discriminatorias de cualquier tipo, malas condiciones de trabajo, etc.)?
19. ¿Con que frecuencia Tecnos verifica las condiciones proporcionadas por los proveedores a los propios empleados? (Por ejemplo: realiza visitas para conocer el ambiente de trabajo ofrecido por el proveedor a los empleados).
20. ¿Cuáles son las políticas de Tecnos para seleccionar proveedores?  
Tecnos intenta buscar proveedores en cooperativas, asociaciones de barrio y proyectos que generen renta (por ejemplo: programas de primer empleo, cooperativas de artesanos, incubadoras de negocios, micro y pequeñas empresas en general, etc.).

#### **E. Consumidores/Clientes**

21. ¿Cuáles son los mecanismos y procedimientos en Tecnos para mejorar sus productos o servicios y la relación con sus clientes, analizar las dudas, sugerencias y reclamos recibidos y utilizarlos como instrumento para perfeccionar sus actividades?. (Por ejemplo: crea formularios para documentar las informaciones, analiza las mejoras que puedan ser implementadas, se preocupa en responder y/o esclarecer a los clientes sobre las dudas encaminadas, estipula metas y plazos para solucionar los problemas apuntados).
22. ¿Qué políticas sigue Tecnos para evitar que en su publicidad haya contenidos engañosos o que induzcan al cliente a errores de entendimiento?



23. ¿Qué procedimientos sigue Tecnos para analizar los contenidos de la publicidad y evitar que puedan violentar o faltar el respeto a grupos específicos (como mujeres, niños, ancianos, homosexuales, grupos raciales, grupos religiosos, etc.)?
24. ¿Qué principios adopta Tecnos para preservar la salud y seguridad de sus clientes al investigar los perjuicios potenciales que sus productos puedan causarles? ¿Está preparada Tecnos para adoptar medidas correctivas, si fuera necesario?(Por ejemplo: colocando aviso en los embalajes de los productos)

#### **F. Comunidad**

25. ¿Cuáles son las acciones que realiza Tecnos para estar en contacto con la comunidad vecina (de entorno) para procurar minimizar los impactos negativos que sus actividades puedan causar?(Como el aumento de la circulación de vehículos, del volumen de residuos, de la emisión de contaminantes, del nivel de ruido, etc.). (Observación: la empresa puede, por ejemplo, realizar investigaciones conjuntamente con la comunidad de entorno para prevenir u observar posibles problemas causados por su acción, o invitar a moradores de la región a participar de reuniones en que se aborden asuntos de interés colectivo).
26. ¿Sabe si Tecnos realiza prácticas de gestión que benefician al desarrollo local? (Por ejemplo: compra productos de emprendedores de la comunidad, contrata empleados que residan en las proximidades, utiliza servicios de organizaciones no gubernamentales próximas a la empresa).
27. ¿Cuáles son los trabajos de voluntariado que Tecnos divulga y cómo incentiva a sus empleados a trabajar en pro de ellos? (Por ejemplo: acompaña el trabajo que algunos empleados desarrollan en determinada organización y lo divulga por medio de carteles, boletines internos, periódico local, etc.).
28. ¿Qué hace Tecnos para hacer partícipes a sus empleados en los proyectos con los cuales colabora, incentivándolos a actuar voluntariamente en la organización a la cual se asoció "asociada"?

29. ¿Promueve Tecnos alianzas con organizaciones locales y evalúa sus resultados? (Por ejemplo: qué tipo de contribución trajo a la organización, a la empresa y a las personas atendidas; cuáles son los próximos pasos a seguir; cuándo la alianza tendrá fin; cómo el socio se mantendrá sin el apoyo de la empresa; etc.).
30. ¿Considera usted que como resultado de su actividad en la comunidad, Tecnos obtiene beneficios? (Por ejemplo: aumento de ventas, mejoras en la relación con los proveedores, nuevos contactos/clientes, menor rotación del personal, economía en temas como seguridad y mantenimiento del predio, etc.).

### **G. Gobierno y Sociedad**

31. Tecnos procura participar de organizaciones que integren empresarios (por ejemplo: organizaciones empresariales, alianzas comerciales, foros regionales) y utiliza ese espacio para actualizarse y discutir con otras empresas sus dificultades, necesidades y formas de movilización en busca de mejores condiciones para los negocios y también de mejores condiciones para la comunidad.
32. ¿Cuál es la postura que tiene Tecnos frente a las campañas políticas?
33. ¿Promueve Tecnos el debate y estimula el voto consciente y, en caso de que apoye a candidatos, es transparente?
34. ¿Cuál es el mecanismo que tiene Tecnos para informar a sus empleados sobre la importancia de participar en las administraciones gubernamentales y fiscalizarlas?(Por ejemplo: divulga el proceso de elecciones: para presidente municipal o gobernador e Incentiva a los empleados a participar).
35. Considera que Tecnos siempre evalúa la posibilidad de colaborar con la mejora de los equipamientos públicos de su comunidad, como escuelas, centros de salud, plazas, áreas verdes, etc.).

**ANEXO 7. Información de las entrevistas realizadas a los informantes clave, segmentadas por grupo de interés (empleados de confianza, proveedores y clientes)**

<b>TABLA 1</b> <b>Información de las entrevistas realizadas a los empleados de confianza según los elementos de la</b> <b>Categoría: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo</b> <b>Ética, Transparencia y Cultura Organizacional</b>	
<b>Director y Gerentes</b>	
Director General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los valores de la empresa son los que han desarrollado el vínculo entre los trabajadores y la empresa, estos una vez definidos son comentados y propuestos a los empleados para que opinen y adopten.</li> <li>• La empresa siempre ha tratado de generar una buena actitud ante los empleados sin caer en el paternalismo.</li> </ul>
Gerente de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce la declaración de Valores de TECNOS y realiza una revisión de contenidos previo a su difusión</li> <li>• Se han dado casos de abusos de recursos de gente que manejaba dinero pero fueron separados de la empresa</li> <li>• Es necesario manejar las relaciones con las dependencias de gobierno de forma sana, clara y transparente, hay política explícita de no dádivas a clientes.</li> <li>• Si ha habido casos de deshonestidades, pero TECNOS, no le entra a esos negocios, prefiere perderlos</li> <li>• Ofrece tequilas a fin de año a los clientes</li> <li>• El pago de favores a un cliente nuevo se hace una sola vez y se termina esa práctica.</li> </ul>
Gerente de Planta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las políticas de calidad, de seguridad, los valores son propuestos capital humano y las aprueba el grupo de G7.</li> <li>• Las estrategias se platican y transmiten a los colaboradores a través del G20</li> </ul>
Gerente de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los valores se implementaron hace 10 años hace un año se cambiaron también se definió la misión, visión, las políticas se realizan a nivel de G20 la difusión fue a través de pláticas directas con todo tipo de personal.</li> <li>• en caso de que se haya realizado una mejora al proceso hay reconocimientos y se publican</li> <li>• No hay sobornos,</li> <li>• A los Proveedores se les piden los regalos de la fiesta de navidad.</li> <li>• A jefes de dependencias, funcionarios es a los que se les dan regalos generalmente se les dan botellas de tequila</li> </ul>
Gerente de Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El código de ética se elaboró en diciembre y se está realizando su difusión a través de la pantalla del comedor se tiene pensado hacer una mayor difusión del código al personal.</li> <li>• La motivación que la empresa realiza para generar la participación del personal se realiza a través del entendimiento de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos los cuales están alineados entre los empleados y la dirección.</li> <li>• Los valores de la empresa están ampliamente difundidos entre el personal y estos emanan de las estrategias de cuidar al medio ambiente, y de atender la seguridad y salud en el personal.</li> <li>• Hay dos documentos estratégicos que rigen al personal el reglamento interno que es para todos y el contrato colectivo de trabajo que es para los sindicalizados en ellos están definidas las responsabilidades y obligaciones así como las sanciones y beneficios.</li> </ul>
Gerente de Calidad, Seguridad y Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las políticas de calidad y seguridad se generan mediante propuestas a la dirección general y esta aprueba o no posteriormente se publica y difunde.</li> <li>• No hay código de conducta o de ética solo hay valores</li> <li>• Hay abuso de confianza en los recursos de la empresa se utilizan para beneficio personal.</li> </ul>
Gerente de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay valores y estos se definieron dentro del modelo de calidad se publicaron a través de difusiones y cuadros en los salones de capacitación, juntas y comedor, así como en la revista interna, pero es necesario llevarlos a cabo y vivirlos, nos falta recordarlos y asociar lo que hacemos con algún valor para hacer el enlace y que se adquiera como cultura.</li> <li>• Normalmente la gente de la Gerencia es empática con el usuario.</li> <li>• TECNOS no discrimina a la gente.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay abuso de recursos ni de autoridad.</li> </ul>
<b>Mandos Medios</b>	
Superintendente de Fuego central	<ul style="list-style-type: none"> <li>En TECNOS se tienen tres líneas de producción: el mercado deportivo incluye cartuchos para escopetas y calibre 22, y discos de arcilla. Los cartuchos reglamentarios son para proveer a las policías estatales y municipales, PFP, ejército, etc.</li> <li>La inducción al personal es a través de enseñarles su proceso como esta forma parte del producto final y en caso de negligencias se puede provocar que una persona muera.</li> <li>Se les inculca que en caso de robo no se van a la cárcel local sino a los penales federales ya que es delito federal.</li> <li>En el vestidor y baños de mujeres es donde hay mayor número de quejas y grafitis.</li> </ul>
Superintendente Línea 22 y Escopeta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participa en la definición del Código de Conducta, Valores y Políticas.</li> <li>No hay discriminación, corrupción, sobornos.</li> </ul>
Superintendente de Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay código de ética y conducta pero si hay valores y reglamentación interna, en caso de que haya incumplimientos en la reglamentación se contemplan las sanciones a las que se hace acreedor, cuando este es el caso se hace una depuración del personal de forma necesaria.</li> <li>Hay robos.</li> <li>Falta apertura y flexibilidad para integrar la empresa-</li> <li>Hay que eliminar cotos de poder.</li> <li>La empresa si tiene resultados pero estos se dan por equipo y no como empresa.</li> <li>No hay corrupción, sobornos o abusos de autoridad y recursos.</li> </ul>
Superintendente de Seguridad y Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>A todo el personal cuando ingresa a TECNOS se le da una inducción en aspectos de seguridad de alrededor de 20 horas esto es antes de que se integre a su área de trabajo, también se le instruye en sus procedimientos técnicos que utilizará en su trabajo.</li> <li>Hay reportes de robos de alimentos, apertura de lockers, pérdida de equipo, estos reportes los reporta vigilancia.</li> <li>No hay sobornos, ni discriminación, ni abuso de autoridad.</li> <li>Hace falta espacio y compromiso para la actividad y acción diaria.</li> </ul>
Supervisor del área de balística	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si hay código de ética y conducta hay secreto de confidencialidad como condición de trabajo</li> <li>No respetan los tiempos y los programas,</li> <li>Las quejas se atienden de manera verbal y luego por correo electrónico, se requiere de más personal en esta área.</li> <li>Hay mucha capacitación que recibe el personal de confianza y este lo debe transmitir a los subordinados sindicalizados.</li> <li>Es importante decir cuando se hacen bien las cosas y no solo llamar la atención cuando se hicieron mal.</li> <li>Ha habido muchos casos de pasar de trabajador sindicalizado a de confianza</li> </ul>
Supervisor de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si se enteró de un caso de abuso de autoridad del director general anterior con un colaborador, este se resolvió a través del consejo de accionistas y se finiquitó a las personas involucradas.</li> <li>Es necesario ser congruente con lo definido en las políticas y valores, en lo referente a los valores hay un avance la empresa ha renovado los valores el avance en la adopción de valores es lento, falta trabajar más con los sindicalizados.</li> </ul>
Supervisora de Calidad y Metrología	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizaron robos en el área de balística en algún tiempo (de cartuchos).</li> </ul>
Jefe de Ingeniería Industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen los sobornos ni la corrupción, hay política de regalos y obsequios los que se reciben son simbólicos y no comprometen. No ha conocido abusos de autoridad y en todo caso considera que se manejarían de forma confidencial.</li> </ul>
Jefe Administrativo de Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay código de ética y conducta está en proceso de aprobación.</li> <li>Los valores se cambiaron y fueron modificados por el G7 hace falta una difusión más cercana que tenga que ver con ellos como la que se hizo con los valores antiguos.</li> <li>No hay discriminación y en este momento hay un 35% del total de personal femenino en TECNOS.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay sobornos ni corrupción dentro de la organización</li> <li>• Si ha habido casos de acoso supervisor con empleada, se realizó investigación y se resolvió el problema.</li> </ul>
Laboratorio Químico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la información que se maneja en el laboratorio es confidencial hay respeto entre la empresa y con los compañeros</li> <li>• Los temas de capacitación que se dan se deben de transmitir al personal sindicalizado</li> <li>• Las reuniones deben ser más selectivas invitar solo a los interesados.</li> <li>• No hay acosos, ni abusos, no sobornos ni corrupción</li> <li>• Falta educación en el personal obrero.</li> </ul>
Jefe de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa motiva a los empleados para cumplir con los valores y procedimientos a través del reconocimiento por logros.</li> <li>• Hay eventos familiares, talleres, visitas familiares a la empresa, reconocimientos para los hijos con buenos promedios, cada fin de año la empresa hace eventos con los empleados y con la familia.</li> <li>• Los problemas se resuelven con correos o con reuniones, para el caso de indisciplinas hay formatos de entrevistas y se sanciona según la falta. Hay poca rotación de personal,</li> <li>• Se han sucedido robos de cosas personales y comida</li> <li>• El desarrollo profesional es muy bueno y hay mucho orgullo y lealtad en esa empresa y está agradecido.</li> </ul>
Jefe de Tesorería y Presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay código de conducta pero la forma de regirse dentro de la empresa es a través del reglamento interno, valores empresariales, políticas, procedimientos. No hay comité de ética pero hay de calidad y de seguridad.</li> <li>• Se tienen cursos de desarrollo profesional sin embargo es necesario dar seguimiento ya que no se hace.</li> <li>• No hay corrupción, planta produce productos que no se venden y ventas planea las ventas del mes sin tomar en cuenta a planta.</li> </ul>
Jefe de Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si ha habido intentos de soborno.</li> </ul>
Jefe de Servicio de clientes y logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene código de conducta y también valores, y algo muy importante la disciplina y respeto para las mujeres y la integridad de las personas.</li> <li>• No hay sobornos, esto pasa en compras aunque siempre se prefiere mantener el trabajo a que te corran</li> <li>• No todos pueden ganar lo mismo, aunque tenga el mismo puesto, TECNOS apoya a quien tenga competencia.</li> <li>• Antes era dedazo pero ahora quien es competente llega,</li> <li>• La gente de TECNOS hecha raíz y está a gusto.</li> <li>• Hay áreas en donde los jefes promueven a su personal más que en otras</li> </ul>
<b>Empleados de Apoyo</b>	
Ejecutivo de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se entrevista a personal para el puesto de ventas, se indagan valores y principios de los aspirantes</li> <li>• Le han sucedido dos situaciones de propuestas de corrupción y ha preferido perder la venta a realizar ese tipo de prácticas.</li> </ul>
Promotora comercial ventas de exportación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación con la Gerencia de Planta es Buena, se mantiene un buen trabajo en equipo.</li> <li>• Es necesario mejorar la cultura de la empresa en cuanto a la toma de decisiones.</li> <li>• No se han dado casos de sobornos.</li> </ul>
Aguas Residuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta personal de seguridad para verificar lo de los robos,</li> <li>• Se debe tener vigilancia en el comedor, falta la supervisión en horarios y tiempos muertos</li> <li>• No hay discriminación</li> <li>• Las mujeres tienen las mismas oportunidades actualmente hay 8 mujeres trabajando en el área de herramientas.</li> <li>• Una excelente actividad son las visitas guiadas a familiares.</li> </ul>
Asesor de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cambios que se han dado de Gerente y Superintendentes han sido muy buenos para los trabajadores de la Gerencia de Planta</li> <li>• En general el ambiente es bueno normalmente se motiva a tener buena comunicación.</li> <li>• No hay discriminación,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oportunidades están abiertas para todos</li> <li>• Es importante romper el hilo entre sindicalizados y no sindicalizados, que todos trajeran el mismo uniforme no diferenciar.</li> <li>• Hay inconformidad en los turnos con las consentidas y por ello rayan los baños.</li> </ul>
Coordinadora de Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay una parte importante del personal que conocen y aplican el código de ética, hay una mayor participación y se conoce por medio de la credencial, cada jueves se difunden.</li> <li>• No hay comité de conducta o de ética. El cumplimiento del código de ética es vigilado por los jefes y supervisores y son a su vez los encargados de aplicar las sanciones en su caso. Las cuales están definidos en el reglamento interno y en el contrato colectivo de trabajo</li> <li>• La motivación al empleado es a través de eventos de integración con los empleados y con la familia.</li> <li>• No hay sobornos para la contratación.</li> </ul>
Coordinadora de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NO hay un código de ética, este se encuentra en proceso de elaboración,</li> <li>• Se cuentan con valores corporativos,</li> <li>• No hay un responsable de ética es Capital Humano.</li> <li>• La estimulación del respeto es lo que se está proporcionando mediante pláticas y eso es debido a los robos de comida y de objetos.</li> <li>• No hay discriminación por género pero si por orientación sexual, No tienen personas con discapacidad</li> <li>• Hace contrataciones de personas mayores de 40 o 45 años</li> <li>• Tienen un programa de capacitación para el personal de nuevo ingreso e inducción, muy completo relacionado con todos los aspectos técnicos que requerirán para su trabajo,</li> <li>• No se realizan DNC y no conoce casos de corrupción en la empresa</li> </ul>
Soporte Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay compañerismo pero no trabajo en equipo.</li> <li>• Las mejores áreas en cuanto a comunicación y trabajo en equipo son capital humano y servicio a clientes.</li> <li>• Si hay abusos de autoridad ya que algunas decisiones no cumplen con la normatividad interna de TECNOS.</li> <li>• Falta cultura en las personas. Los robos no es cultura de TECNOS, los robos se dan en horarios de turnos de noche así como la abertura de lockers y los robos personales.</li> <li>• Es necesario mejorar la cultura, la capacitación para mejorar las competencias y en el comedor todos deben ser limpios y responsables de su basura, no porque es superintendente o supervisor, deja un tiradero y se va.</li> </ul>
Administración de redes y comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa tiene valores que son difundidos a través de cuadros en las salas de capacitación o de juntas</li> <li>• Se da apoyo y oportunidades de capacitación para todos, el de más alto rango lo toma y tiene la obligación de replicarlo entre sus colaboradores.</li> <li>• Si hay trabajo en equipo.</li> <li>• No hay discriminación, no hay abusos de autoridad,</li> <li>• Falta concientización de cómo hacer su trabajo y cuál es la importancia de este en el proceso de fabricación y con el usuario.</li> <li>• Falta cultura y educación de la gente con respecto al respeto por los compañeros y por la empresa.</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	
<b>Director y Gerentes</b>	
Director General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay una reunión anual que es el colofón y es cuando se lleva a cabo el contrato colectivo de trabajo</li> </ul>
Gerente de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debemos mejorar la comunicación con la gerencia de planta, hay que vender lo que el cliente quiere y no lo que la planta produce, para ello se hace un plan de ventas y programa de presupuesto</li> </ul>
Gerente de Planta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan reuniones 2 al mes cada quince días ahí se refuerzan los conceptos de calidad y seguridad.</li> </ul>
Gerente de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene contacto directo con Generales del ejército de registro de armas y el General de Comercialización, se tiene contacto con la SST, PFP, PGR, policías estatales y municipales, pero todo se canaliza a través de la SEDENA</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación es medida a través de las encuestas de clima laboral, la que se realiza día a día es la que falta la que tiene oportunidad de mejora y falta a todos los niveles..</li> </ul>
Gerente de Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El medio que tiene el personal para sugerir o manifestar inconformidades es el buzón de sugerencias que está en el comedor, en el se han manifestado dar seguimiento a atenciones de actitudes incongruentes normalmente entre supervisores y subordinados, ha habido también felicitaciones.</li> </ul>
Gerente de Calidad, Seguridad y Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al principio de año se da una plática para dar a conocer todo lo relacionado con el programa de seguridad del año pasado y se da una información completa.</li> <li>• Las mejoras se realizan a través del buzón</li> <li>• La comunicación hacia arriba y hacia abajo es más eficiente hacia abajo</li> <li>• Es necesario mejorar la comunicación con producción para dar la importancia adecuada al cumplimiento de las normas.</li> <li>• Los brigadistas que hay en tecnos se proponen ellos mismos</li> </ul>
Gerente de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación a todos los niveles es necesaria, no sobreentender</li> <li>• Cuando se realizan propuestas hay reuniones de departamento para aprobar o desechar soluciones</li> </ul>
<b>Mandos Medios</b>	
Superintendente de Fuego central	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las políticas se definen entre todos, para transmitir las y difundirlas se publican en letreros las salas de juntas y áreas y también a través de reuniones quincenales de seguridad y calidad en ellas se revisan los cumplimientos y los incumplimientos.</li> <li>• Hay comités y subcomités como el de normatividad operativa, el de explosivos, el de calidad, de seguridad, etc.</li> </ul>
Superintendente Línea 22 y Escopeta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay reuniones cada 8 días en donde se exponen los problemas de control de calidad y se acepta el lote o no.</li> <li>• La relación con ventas es muy buena se cubren las necesidades y expectativas de ventas y de sus programas, cuando se pide algo que no se tiene es cuando se tiene que reprogramar y respetar los programas de producción.</li> <li>• La comunicación es buena pero debe mejorar, se debe enterar a las personas indicadas de cada situación sin omitir la información, esta debe ser clara, oportuna y veraz. No crear confusiones.</li> </ul>
Superintendente de Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay un buzón de sugerencias donde el personal aporta ideas y sugerencias, se tiene la apertura, flexibilidad y confianza y apoyo para la realización de mejoras a los procesos de trabajo.</li> <li>• Se ha expresado en G-20 que el trabajo en equipo solamente se da por áreas, no como empresa,</li> <li>• La comunicación es deficiente cuesta mucho trabajo y dinero comunicarse y hacerlo bien.</li> </ul>
Superintendente de Segu y Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En lo que respecta a la comunicación en los mandos medios y altos hay políticas de puertas abiertas además está el correo electrónico.</li> </ul>
Supervisor del área de balística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación es difícil sin embargo, es más fácil comunicarse con fuego central es más difícil con el área de escopeta</li> <li>• Hay buena comunicación entre ventas y producción pero hay que tomar los canales adecuados y no omitir la autoridad de los jefes.</li> </ul>
Supervisor de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación es algo muy importante y deficiente, ya sea verbal o escrita, el controlar no significa guardar en caja fuerte, no significa ocultar, falta aterrizar estos conceptos. Por la misma falta de comunicación no hay mucho trabajo en equipo.</li> </ul>
Jefe de Ingeniería Industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalmente entre gerencias hay apertura y flexibilidad y se proporciona la información. La comunicación interdepartamental es directa o vía email. Se da atención para revisar y corregir.</li> <li>• El trabajo en equipo es bueno pero durante el proceso de comunicación se omiten cosas, falta seguimiento y motivación para hacerlo.</li> </ul>
Jefe Administrativo de Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene el buzón de sugerencias del comedor y se tiene la política de puertas abiertas.</li> <li>• Las vacantes se publican en tableros y se apoya para escalar puestos.</li> <li>• La comunicación es un proceso que hace falta concretar en todos los niveles.</li> </ul>
Laboratorio Químico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación es buena y se da en las reuniones de cada 15 días una es de seguridad y la otra de cap. humano,</li> <li>• Con compras y almacén fluye más la comunicación pero es más difícil con producción y fuego central tienen la excusa de mucho trabajo.</li> </ul>
Jefe de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los valores se difunden en tableros y visualmente</li> <li>• La comunicación hacia arriba es mejor que la comunicación hacia abajo.</li> </ul>



Jefe de Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación es una oportunidad de mejora en todo TECNOS, falla la información oportuna y en algunos casos no se conoce la responsabilidad del puesto y las implicaciones que este conlleva en caso de su incumplimiento.</li> </ul>
<b>Empleados de Apoyo</b>	
Promotora comercial ventas de exportación	<ul style="list-style-type: none"> <li>La relación con la Gerencia de Planta es Buena, se mantiene un buen trabajo en equipo.</li> <li>La comunicación hacia adentro de la empresa es buena en general. Sin embargo, a veces es difícil comunicarse con el Gobierno, la Marina o la DECAM</li> </ul>
Aguas Residuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay escucha en capital humano, las mujeres tienen las mismas oportunidades actualmente hay 8 mujeres trabajando en el área de herramientas.</li> <li>Es necesario mejorar la comunicación interna</li> </ul>
Coordinadora de Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>El código de ética se difunde en el comedor a través de presentaciones.</li> </ul>
Coordinadora de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intranet, a través de pláticas y mediante boletines.</li> <li>Con los jefes la comunicación es personal y por medios electrónicos, los quejas o sugerencias si se toman en cuenta</li> </ul>
SopORTE Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es difícil trabajar con los usuarios especialmente con los de más alto rango. A veces es complicado cambiar de programas y plataformas ya que tienen resistencia al cambio.</li> <li>A través de pláticas la empresa difunde los valores y trata de hacer conciencia para que se cumpla con la normatividad.</li> </ul>
Administración de redes y comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es difícil trabajar con los usuarios de más alto rango, debido a las exigencias y a la falta de conocimiento de los análisis y pruebas.</li> <li>En cada revisión de contrato o contratación se entregan panfletos,</li> <li>Falta mayor comunicación.</li> <li>La comunicación al mismo nivel es buena, hacia arriba y hacia abajo hace falta</li> <li>hay escucha para la implementación de acciones de mejora.</li> </ul>
<b>Competencia y Mercado</b>	
<b>Director y Gerentes</b>	
Director General	<ul style="list-style-type: none"> <li>La competencia es muy fuerte, especialmente la que emana de nuestro principal cliente la SEDENA ya que compra productos de importación a menor precio. Por lo que parte del crecimiento de TECNOS se debe al mercado exterior. Hay un solo punto de venta que es la DECAM esto hace el proceso complicado porque al no haber venta de armas tampoco hay de cartuchos</li> <li>En algunos productos tenemos más ventas al exterior que al interior</li> </ul>
Gerente de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si hay una relación con los competidores aunque no es cercana</li> <li>La competencia cobra por la reparación de armas y TECNOS no.</li> </ul>
Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se tienen 3 competidores de la iniciativa privada en México, uno en Querétaro, San Luis Potosí y otro en Puebla, ellos producen cartuchos para tiro, caza y calibre 22.</li> </ul>
Gerente de Planta	<ul style="list-style-type: none"> <li>La competencia de TECNOS está en dos empresas: una ubicada en San Luis Potosí se llama CI producen cartuchos para escopeta y calibre 22 no hacen reglamentarias, lo mismo en la empresa que está en Querétaro.</li> </ul>
Gerente de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>La competencia está en Puebla y Sureste ambas hacen escopetas únicamente,</li> </ul>
<b>Empleados de Apoyo</b>	
Ejecutivo de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>La competencia como Winchester y Federal Ammunition son monitoreadas en sus atributos de producto de precio y calidad y también a través del volumen de sus ventas a la SEDENA.</li> </ul>
Promotora comercial ventas de exportación	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se tiene contacto con la competencia, se conoce pero no hay contacto y toda la información que se obtiene de ellos en cuanto a precio, volumen de compra y calidad se obtiene de los mismos clientes.</li> </ul>

Fuente de elaboración Propia con base en las respuestas de los empleados de confianza

<b>TABLA 2</b>	
Información de las entrevistas realizadas a los empleados de confianza según los elementos de la Categoría: Público Interno	
<b>Condiciones Laborales para los trabajadores</b>	
<b>Director y Gerentes</b>	
Director General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dan reconocimientos económicos por innovaciones y mejoras en las maquinarias, procesos y procedimientos</li> <li>• Es importante motivar, reconocer y premiar, y en algunos casos cuando se amerite liquidar</li> <li>• Se apoya en el desempeño del capital humano</li> </ul>
Gerente de Planta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza un chequeo en los empleados para verificar si tienen plomo en la sangre este se realiza cada 3 años.</li> </ul>
Gerente de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando hay problemas derivados del incumplimiento de los valores se realiza una plática directa y en todos los casos es confidencial se toman las acciones correspondientes y si es el caso se separa del trabajo</li> <li>• La forma en que el personal sugiere o se queja es a través del buzón de sugerencias</li> </ul>
Gerente de Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No ha tenido o sabido de casos de corrupción o discriminación, se ha contratado a personal con discapacidad un caso de poliomielitis y otro caso de amputación de dedos por parte de un supervisor. Para el reclutamiento se hacen exámenes de habilidades manuales psicométricos y psicopedagógicos habilidades numéricas. En caso de algún puesto vacante se busca a personal de dentro y después a fuera.</li> <li>• Se han hecho un ejercicio de evaluación de 360° solo para gerentes y fue difícil recibir la retroalimentación no hay apertura para ese tipo de ejercicios, se planea hacer un ejercicio con los superintendentes.</li> <li>• se hacen eventos del día de la madre, del padre, becas para hijos de trabajadores, evento para hijos de trabajadores con mejores promedios haciendo un reconocimiento diploma medallas, se hacen rifas en los eventos de fin de año y también se hacen rifas de computadoras, se hacen paquetes escolares que se otorgan a los trabajadores la empresa proporciona el 60% del valor del paquete y el resto lo paga el trabajador por nómina, el servicio de transporte tiene dos rutas y el horario se ha ampliado. Durante el proceso de selección se les presenta lo que es la empresa y el trabajo posteriormente se les da la oportunidad.</li> </ul>
<b>Mandos Medios</b>	
Jefe de Ingeniería Industria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar sueldos y salarios y poner nuevamente el comedor.</li> </ul>
<b>Empleados de Apoyo</b>	
Aguas Residuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si hay oportunidades de capacitación en la empresa, el problema está en llegar a la última categoría del escalafón porque ahí la solución es cambiarse de área.</li> <li>• Si hay escucha y oportunidad para acercarse a sugerir o quejarse y hay apoyo.</li> </ul>
Asesor de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sería importante revisar el contrato para el personal sindicalizado en cuanto a categorías y salarios.</li> </ul>
Coordinadora de Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay capacitación para el desarrollo profesional del personal, hay apoyos económicos para terminar la preparatoria en línea por medio del programa prepanet</li> <li>• En la selección del personal se verifica el perfil y los requisitos del puesto, se verifican los valores y objetivos de la empresa se selecciona a la persona que tiene concordancia la gente a la que se le da preferencia es a la madura.</li> </ul>

Soporte Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las oportunidades de capacitación no son iguales para todos,</li> <li>La discriminación solo existe entre sindicalizados y de confianza</li> </ul>
Administración de redes y comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cualquiera puede competir por un puesto, se enteran de las vacantes a través de los tableros,</li> <li>Falta información de la empresa como va en cuanto a la producción, ventas, metas, logros, objetivos, como se dan a fin de año.</li> <li>Se proporciona apoyo para estudiar en la universidad, también hay apoyo para resolver problemas.</li> <li>Hay capacitación para toda la gente</li> </ul>
<b>Seguridad y Salud</b>	
<b>Director y Gerentes</b>	
Gerente de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>La seguridad es condición de empleo y los empleados deben respetar las normas de seguridad</li> </ul>
Gerente de Calidad, Seguridad y Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>El programa de seguridad y salud ocupacional se basa en el cumplimiento de las normas de la secretaria del trabajo se aplican 30 normas NOM según la actividad industrial de una empresa algunos ejemplos tienen que ver con las mediciones de ruido, iluminación, equipo personal, señalización, materiales peligrosos, etc. Todo esto para el cuidado del personal y de la instalación. Se trata de evitar lesiones, monitorear los incidentes, accidentes, se realizan simulacros.</li> <li>Se realiza un programa de monitoreo de la salud, verificación de plomo en la sangre.</li> </ul>
<b>Mandos Medios</b>	
Superintendente de Fuego central	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se respetan las normas de seguridad, código de alarmas, simulacros, no se opera sin guardas, se proporciona equipo personal de seguridad 2 veces al año.</li> <li>En los accidentes e incidentes hay investigaciones y recomendaciones para corregir y prevenir.</li> <li>Se tienen programas de medicina en el trabajo.</li> <li>Se enseña que el arma es una parte y el cartucho otra y que además debe haber una actitud positiva para disparar en defensa propia o para proteger a la sociedad, pero si no funciona el cartucho se crean problemas para quien lo utiliza y el objetivo que esto conlleva que es cuidar a la sociedad.</li> </ul>
Superintendente Línea 22 y Escopeta	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el área de explosivos hay mezcla detonante y los procedimientos son muy rígidos en lo relacionado con el proceso y la seguridad.</li> <li>Se hacen simulacros, los residuos del agua se los llevan para confinamiento.</li> <li>Se cuenta con el certificado de empresa segura.</li> <li>Se da a conocer al personal cuales son los efectos de un mal cartucho, que puede pasar cuando no cumple con las especificaciones.</li> </ul>
Superintendente de Mantto.o	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay un programa de seguridad al que se le da cabal cumplimiento.</li> <li>Se revisan 2 veces al año los pisos donde se usan explosivos si esto está fallando se cambia el piso.</li> </ul>
Superintendente de Seguridad y Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>La seguridad y la prevención de accidentes e incidentes es compartida, desde la dirección general hasta el empleado de cualquier categoría.</li> <li>Hay ocho secciones en la empresa cada área tiene sus responsables, la forma de darle seguimiento a los aspectos de seguridad se realiza a través de un programa por áreas, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) regula la normatividad que la empresa debe cumplir y vigila que se lleven a cabo.</li> <li>Se lleva a cabo un programa de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, obtuvieron su primera certificación de industria segura en 2004 y reafirmaron la certificación en 2010.</li> <li>En TECNOS se trabaja para controlar los riesgos a manera de prevención. Si se tienen sustancias peligrosas.</li> <li>Al ser TECNOS una empresa de alto riesgo se determina que la prioridad es el personal por lo que se genera o pretende culturizar la seguridad, por lo que al principio se le "obliga" al trabajador a darle seguimiento.</li> <li>La jefatura de seguridad hace recorridos diarios para observar el cumplimiento de la normativa de seguridad.</li> <li>la empresa también se encuentra asegurada y la aseguradora verifica la seguridad de la empresa ya que con esa base se paga la prima.</li> </ul>

Fuente de		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con datos de 2009 y 2010 como los de índice de actos inseguros incidentes y accidentes. Hay chequeos médicos a todos los niveles, al inicio de la relación laboral se debe de aprobar un examen médico de ingreso. No se tienen programas de salud para diabéticos, obesos, hipertensos. Los problemas de alcoholismo o drogadicción no han sido detectados.</li> </ul>	Fuente de
	Contador General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La SEDENA controla totalmente todo que se vende y a quien se vende y cuando se va el embarque y cuando llega todo es estrictamente revisado por la 24ª zona militar.</li> </ul>	
	Jefe Administrativo de Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay un alto índice de actos o incidentes inseguros.</li> <li>• Cuentan con el reconocimiento de empresa segura</li> </ul>	
	Laboratorio Químico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para proteger al personal se tienen campanas de extracción equipo de protección personal, mascarillas, guantes, botas, etc.,</li> <li>• La cultura de seguridad es la más arraigada dentro de la organización</li> </ul>	
	Jefe de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En lo deportivo en lugar de animales se usan discos de arcilla.</li> <li>• Diariamente un oficial supervisa los embarques.</li> </ul>	
<b>Sindicato</b>			
<b>Mandos Medios</b>			
	Superintendente de Fuego central	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones con el sindicato son muy amigables y cordiales, el representante esta en México df y forma parte de la CROC y el delegado esta en TECNOS.</li> <li>• Los sueldos y salarios son iguales para todas las personas no importa el género, hay cambios de turno rotación y prestaciones por igual</li> </ul>	
<b>Outsourcing</b>			
<b>Director y Gerentes</b>			
	Gerente de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las contrataciones que se hacen, básicamente son de albañilería, aislamiento, la pólvora que viene de USA se controla la entrada y salida de pólvora y cartuchos.</li> </ul>	
	Gerente de Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el personal contratista que trabaja en la empresa es tratado de la misma forma que los empleados. La vigencia de los procedimientos es bianual o antes en caso necesario pueden ser modificados.</li> </ul>	
<b>Mandos Medios</b>			
	Superintendente de Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trabajos especializados como el manto de compresores se hace vía outsourcing y está en función de las horas de servicio, también los aires acondicionados se revisan una vez al año. El manto de la subestación es cada dos años y se tienen reportes y bitácoras.</li> </ul>	
<b>Equidad de Género</b>			
<b>Director y Gerentes</b>			
	Gerente de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay discriminación en el G7 hay dos mujeres. En los últimos 3 años ha empezado a haber supervisoras mujeres</li> </ul>	
<b>Mandos Medios</b>			
	Supervisor de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En TECNOS hay equidad de género y no hay discriminación tal vez pudiera haber el 10% pero es más bien porque está determinada por el tipo de trabajo en el que se pueda requerir más fuerza de la que la mujer puede aportar en ciertas maquinarias.</li> </ul>	

elaboración Propia con base en las respuestas de los empleados de confianza

<b>TABLA 3</b>	
Información de las entrevistas realizadas a los empleados de confianza según los elementos de la Categoría: Público Interno	
<b>Medioambiente</b>	
<b>Director y Gerentes</b>	
Director General	<ul style="list-style-type: none"> <li>La normatividad vigente y aplicable se analiza y observa, no hacer caso de la protección del medioambiente sería deficiente, en TECNOS se está al tanto para hacer las mejoras necesarias se va a ferias, exposiciones y congresos para enterarse.</li> </ul>
Gerente de Planta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay calderas y los gases más tóxicos son los salidos del plomo, debido a esto el agua que se utiliza genera hidróxido de cal, estos materiales pesados se secan y hacen lodos los cuales se llevan a los cementerios para su confinación están en nuevo león. No se sabe que es lo que hace el proveedor con ellos.</li> </ul>
Gerente de Calidad, Seguridad y Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>La planta genera desechos líquidos, sólidos y emisiones al aire, estos son regulados a través de Semarnat</li> <li>Todo lo que es agua de uso sanitario es tratada; otra sección de trata del agua es la del proceso del producto. Lleva aceites, grasas, lubricantes, metales pesados, se tratan se verifican antes de descargar en la barranca un laboratorio verifica la calidad del agua mediante muestras y análisis químicos.</li> <li>Los desechos sólidos urbanos: comedor, basura se colocan en la colecta y se lleva al ayuntamiento. Los desechos industriales: madera, cartón, se entregan a DICSA empresa autorizada por Semarnat esta los separa clasifica y canaliza a las industrias para reciclarlo.</li> <li>Los desechos sólidos reciclables no industriales: se filtran las impurezas en el agua y se obtienen lodos que se solidifican los cuales se encostalan y se mandan a confinamiento a nuevo León</li> <li>El 10% de los procesos son químicos no hay mucha emisión a la atmosfera se monitorea la calidad del aire hay 9 puntos de extracción</li> <li>Planta se enfoca a producir pero no se fija si el producto cumple las especificaciones de calidad y seguridad.</li> </ul>
<b>Mandos Medios</b>	
Superintendente de Fuego central	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay limpieza de máquinas y se clasifica el trapo con el que se realizan las limpiezas así como el destino que tendrán pueden: ser de polvo, lubricantes, grasas y de pólvora, para ello se realizan los controles ambientales indicados.</li> </ul>
Superintendente Línea 22 y Escopeta	<ul style="list-style-type: none"> <li>El medio ambiente se cuida según la regulación, análisis de agua, calidad del aire y calidad del ruido.</li> </ul>
Supervisora de Calidad y Metrología	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los sólidos que se forman en las aguas residuales se guardan en costales y se envían a monterrey a un cementerio para su confinamiento. El latón se separa si está como cartucho se manda a incineración. El cartón con residuos de pólvora es quitado con guantes de algodón para reutilizarlos.</li> </ul>
Jefe Administrativo de Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se recaban pilas,</li> </ul>
Laboratorio Químico	<ul style="list-style-type: none"> <li>se cuida al medio ambiente, el agua se reutiliza, se desechan muy poca y no hay descargas tóxicas al medio ambiente, la incineración tiene un lavado de gases</li> </ul>
Jefe de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los desechos se confinan, controlan y separan.</li> </ul>
Jefe de Tesorería y Presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>se presupuesta anualmente dinero para el programa de cuidado al medio ambiente en el que se tienen servicios de mediciones de la calidad del aire son cada semana, tienen una planta tratadora de aguas residuales y esta es certificada estas aguas son reutilizadas en el proceso.</li> </ul>
<b>Empleados de Apoyo</b>	
Aguas Residuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se monitorea las chimeneas, calderas, el tratamiento de aguas residuales y los residuos tóxicos o peligrosos que generan los laboratorios.</li> <li>Los residuos peligrosos que se generan son: lodos, cera sólida, trapos contaminados con tiner, grasas, aceites y pinturas a todo esto se le da almacenamiento, empaque, confinamiento o reutilización.</li> <li>La reutilización se da en el tiner, aceite o lubricantes con agua, los almacenes de tecnos son pequeños y solo se reciben durante seis meses y posteriormente se envían</li> </ul>

	<p>a confinamiento a la empresa RIMSA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha habido incremento en la producción y por lo tanto consumo de agua así como incremento en los residuos peligrosos.</li> <li>• Los reciclajes se hacen en maderas, PVC, aluminio, los sobrantes de latón y plomo se mandan al mismo proveedor para que lo vuelva a regresar en la nueva compra que haga la empresa.</li> <li>• Hubo una sanción que impuso CNA por rebasar el incremento de agua autorizado y concesionado. Y esto fue debido a que los trámites administrativos para solicitar una mayor concesión fueron muy tardados y procedió a la sanción. Profepa realiza auditorías.</li> <li>• El control y gestión del medio ambiente y el trabajo de planta es distinto</li> </ul>
Soporte Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace recolección de baterías y pilas que son usadas por todo el personal así también se recolecta el equipo del cinescopio estos residuos se envían en consignación a una empresa en Vista Hermosa llamada DICCSA.</li> </ul>

Fuente de elaboración Propia con base en las respuestas de los empleados de confianza

<b>TABLA 4</b>	
Información de las entrevistas realizadas a los empleados de confianza según los elementos de la Categoría: Proveedores	
<b>Proveedores</b>	
<b>Mandos Medios</b>	
Contador General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TECNOS pide certificados de calidad a los proveedores de: plomo, latón y pólvora.</li> <li>• 800 empleos directo</li> <li>• Se tiene solo un proveedor extranjero el de la pólvora ya que el latón y el plomo es surtido por empresas mexicanas como NACOBRE y PEÑOLES.</li> <li>• Casi el 80% de los insumos es de consumo nacional como plegadizos, corrugados</li> <li>• Por cada empleo directo que genera la empresa se generan otros 5 (4000 indirectos).</li> </ul>
Jefe de Ingeniería Industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan dos inventarios al año uno en julio y otro en enero, el oficial es el de cierre de año.</li> <li>• Se maneja un plan de programación de materiales y se basa en ventas, este es flexible, es difícil determinar las ventas.</li> <li>• Lo importante es el seguimiento para que los materiales lleguen de forma oportuna con las especificaciones correctas</li> <li>• Si hay un código de ética se trabaja con proveedores pero no se les comparte la información, es confidencial los volúmenes y estándares de materia prima.</li> <li>• Los parámetros para seleccionar los proveedores son entre otros: precio, oportunidad, de entrega, crédito, etc. Una vez seleccionados es la gerencia de finanzas la que revisa y autoriza los convenios, precios, días de crédito, fletes y pagos.</li> </ul>
Laboratorio Químico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A los proveedores se les pide toda clase de certificados ya sean nacionales o internacionales</li> </ul>
Jefe de Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la selección de proveedores primero que nada se ve que tipo de proveedor puede satisfacer la necesidad requerida, posteriormente se toman en cuenta los atributos de precio, calidad, asistencia técnica, condiciones de crédito, ética en los negocios no se trabaja con un proveedor que pretenda realizar sobornos, se trabaja con el que da su mejor precio desde la primera vez.</li> <li>• Para el caso de los proveedores continuos se hace un programa para visitar sus instalaciones y se inspecciona y revisa las instalaciones físicas las condiciones laborales del personal que trabaja con ellos, se platica con su sindicato, los problemas de seguridad de la planta o de impactos al medio ambiente así como el entorno social en donde se encuentran instaladas.</li> <li>• Se verifica que tengan todas las certificaciones y permisos para la venta de las materias primas que venderán a TECNOS, como es el caso de la compra de plomo, latón y cobre ya que algunos no tienen toda la documentación requerida.</li> <li>• La mayoría de los proveedores son empresas privadas y son los sindicatos los que las ayudan a regular los problemas sociales. Se cuenta con 200 proveedores nacionales y 50 proveedores extranjeros.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para los proveedores continuos las visitas que se hacen son bimestrales, se sugieren cambios, mismos que son constatados en la visita subsecuente ya sea en el proceso o en la instalación. Hay proveedores de material eléctrico que debido a un cambio de instalación se volvió a visitar e inspeccionar.</li> <li>• No hay distinciones en la negociación de proveedores grandes o pequeños. La comunicación es totalmente abierta con el jefe del almacén. En algún tiempo hubo una encuesta de satisfacción del proveedor interna y externa. Para evitar cualquier tipo de situaciones se verifica la planeación de la producción, la planeación de los pagos y que esta no se retrase por falta de documentos. Las reclamaciones que hacen los proveedores por cualquier situación son alrededor del 2%.</li> <li>• Al proveedor que soborna se le reporta, se beta al proveedor y se le comunica la razón; todo se ha manejado dentro de la transparencia. PROVEEDORES.</li> </ul>
<b>Producto y Publicidad Responsable</b>	
<b>Director y Gerentes</b>	
Gerente de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La publicidad la genera ventas nacionales y se enfoca a los distribuidores y al gobierno</li> </ul>
Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cartuchos de fuego central, sólo los produce TECNOS</li> <li>• El producto se utiliza para cacería para subsistencia para la gente del campo y rancherías, este tipo de cliente pueden utilizar hasta 700,000 cartuchos en un mes</li> </ul>
<b>Mandos Medios</b>	
Jefe de Servicio de clientes y logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La publicidad se hace a través de folletos y únicamente se hace a través de los productos que se manejan, no se promueve el cuerpo de la mujer, ni tampoco las fallas de la competencia para orientar que el consumidor le compre a TECNOS.</li> </ul>

Fuente de elaboración Propia con base en las respuestas de los empleados de confianza

<b>TABLA 5</b>	
<b>Información de las entrevistas realizadas a los empleados de confianza según los elementos de la Categoría:Clientes</b>	
<b>Clientes y Tratamiento de Quejas</b>	
<b>Director y Gerentes</b>	
Gerente de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes directos nacionales 1 SEDENA,</li> <li>• Clientes indirectos alrededor de 100 entre policía judicial, estatal, más empresas de seguridad privada</li> <li>• Clientes internacionales desde Belice a Argentina, EU, Canadá y Europa, Medio Oriente y Africa, Nueva Zelanda y Australia</li> <li>• Se dan cursos gratuitos a armeros de los cuerpos policiacos de los Estados con valor curricular y sin costo.</li> </ul>
Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con 290 distribuidores en todo México cada uno autorizado por SEDENA</li> <li>• Un distribuidor puede comprar mediante un documento que le otorga la SEDENA que está en función del registro de armas y número de cartuchos autorizados.</li> <li>• El 70% de la producción de TECNOS es el calibre 22 de caza.</li> <li>• El otro 30% es manejado por la industria del deporte del Tiro a través de FEMETI (Federación Mexicana de Tiro) quien regula el deporte y tiene campeonatos nacionales, internacionales y olímpicos, pueden ser con escopetas o armas.</li> <li>• La satisfacción del cliente se mide cada año a través de encuestas de forma alternada un año a campesinos y el siguiente a usuarios calibre 22</li> <li>• Se está generando un programa de lealtad, únicamente para clientes que tienen problemas con la zona militar, este descuento es solo para 40 de las 290 distribuidoras.</li> <li>• Si compra el 100% de lo que tiene autorizado se le concede un 7% de descuento, si compra el 95% se concede un 5%, 80% o menos ya no hay descuento.</li> <li>• Hay descuento también para cinco estados de la república mexicana y que son frontera con USA Sonora, Nuevo León, Coahuila, Chihuahua y Tamaulipas por temporada de cacería de agosto a febrero de cazadores norteamericanos a ellos se les da el 6%.</li> </ul>
Gerente de Planta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las quejas de las partes interesadas se realizan a través de ventas, se realizan investigaciones técnicas y administrativas se investiga la causa raíz y se resuelven.</li> </ul>

Gerente de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los problemas de calidad se canalizan a través de servicio al cliente, y de ahí se pasa al área de calidad, se determina si procede o no y se da respuesta oportuna.</li> <li>Si existe un mecanismo de satisfacción de clientes y lo hace ventas.</li> </ul>
<b>Mandos Medios</b>	
Superintendente de Fuego central	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las quejas de las partes interesadas se hacen a través del sitio WEB y el depto. De ventas, en caso de que sean entidades las que se quejen o sugieran se dirigen a la dirección general y si es entre empresas a través de capital humano</li> </ul>
Superintendente Línea 22 y Escopeta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si hay problemas con las armas o cartuchos se genera un reporte de la no conformidad al distribuidor y el a su vez a TECNOS este se analiza e investiga y determina la falla, si no encuentra se turna a investigación en campo se supervisa el arma y se da una solución.</li> </ul>
Jefe de Tesorería y Presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas las policías del país, el producto se les surte a través de la SEDENA, las policías hacen su requisición a la SEDENA ellos la piden y posteriormente las entregan.</li> <li>Se tienen aproximadamente 300 clientes nacionales y 20 extranjeros y hay alrededor de 300 proveedores nacionales y 50 extranjeros</li> <li>Los tipos de queja pueden ser por fallas de calidad, empaque, especificaciones, exceso de pólvora en ese caso se realizan investigaciones para determinar la causa se ve el lote se le hacen pruebas.</li> <li>Es necesario actualizar procesos con tecnología para la solicitud de pedidos ya que los pedidos se realizan de forma manual.</li> </ul>
Jefe de Servicio de clientes y logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los pedidos se realizan vía telefónica, fax o email.</li> <li>Al personal de satisfacción al cliente se le da entrenamiento para atenderlo, para eso se necesita preparación ya que ellos "siempre tienen la razón".</li> <li>Los problemas más recurrentes son las rutas y el tiempo en que quieren que les llegue el producto, el desabasto de producto y el envío de pedidos incompletos, o decir que hay en existencia un producto y no lo hay</li> <li>Las reclamaciones llegan a través de llamadas de teléfono y emails, éstas son atendidas directamente por el Área de Calidad y L, se da un enfoque a la queja y se llena un formato en donde se especifica el motivo, el área a la que se turnó la queja, la respuesta al área de ACYL y con base en el diagnóstico hecho, la ACYL revisa la queja con el cliente. Hay dos tipificaciones de reclamaciones técnicas y administrativas. Las técnicas se refieren al producto y su control de calidad como: cartucho no detonó, hay taza rasgada o fisurada, o hay balas flojas; en el caso de administrativas se factura un producto equivocado.</li> <li>Si se hace formato de encuesta de satisfacción del cliente es una vez al año y las quejas se refieren frecuentemente a los fletes, custodias y precios.</li> </ul>
<b>Empleados de Apoyo</b>	
Ejecutivo de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>En USA parte de Europa, Así y África y en México</li> <li>TECNOS tiene el 85% aproximadamente del mercado nacional y el 60% del mercado centroamericano.</li> <li>Las quejas el cliente las realiza por vía telefónica estas son atendidas y turnadas a quien corresponda por servicio al cliente.</li> <li>El DECAM es el cliente nacional número 1 de TECNOS y la mayoría de las quejas se debe a la forma de distribución de esta dependencia de la SEDENA a las policías.</li> <li>Lo que se puede dar a los clientes es una buena comida y lo que se ofrece es servicio.</li> </ul>
Promotora comercial ventas de exportación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se exporta a centro y Sudamérica (excepto Brasil), Francia, Nueva Zelanda, Alemania y USA.</li> <li>Se cuenta con alrededor de 25 a 30 clientes internacionales y 2 clientes nacionales DECAM (SEDENA) se hacen ventas para la Secretaría de Seguridad y la Secretaría de Marina.</li> <li>No se cuenta con un servicio postventa. Hubo una encuesta de satisfacción del cliente hace dos años y solamente se realizó una sola vez al año a todos los clientes y se llevó a cabo en una de las convenciones que organizaba la empresa para sus clientes.</li> <li>Es necesario mejorar el servicio de las exportaciones, sobre todo la gestión de los tiempos de buques y navieras</li> <li>cuando hay quejas se dirigen a calidad</li> <li>Los tipos de obsequios que se les dan a los clientes son promocionales: llaveros, calendarios, agendas y al final del año se da un regalo que consiste en una botella de tequila.</li> </ul>
Coordinadora de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay procedimientos formales para resolver problemas referentes a los valores, las quejas y sugerencias se realizan a través de un buzón, solamente hay uno y</li> </ul>



	está en el comedor,
<b>Producto, Procesos, Control de Calidad e Innovación</b>	
<b>Mandos Medios</b>	
Supervisora de Calidad y Metrología	<ul style="list-style-type: none"> <li>El control de calidad se lleva de manera minuciosa a través de registros en donde se conoce la procedencia del lote, que herramienta se utilizó, que turno que empleado, etc. el proceso de rastreabilidad es muy bueno.</li> <li>Tiene cartas de aceptación cuando todo está bien o cartas de rechazo en su caso. Desde 1994 empezaron a desarrollar su sistema de calidad en la empresa.</li> </ul>
Jefe de Ingeniería Industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se copió el diseño de la máquina cebadora electrónica con ahorros de millones de dólares por evitar la compra y se mejoró la capacidad de producción ya que la máquina que se desarrolló realiza los mismos mecanismos pero al 200%.</li> </ul>
Jefe Administrativo de Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa motiva a los empleados por medio de la capacitación se da a conocer el impacto de un mal producto, se prueba el producto terminado y se apoya al personal para hacer las pruebas, se selecciona personal que ayude a probar.</li> <li>Hay logros importantes se diseñó y fabricó la cebadora para la línea L22 es un diseño especial y particular de TECNOS.</li> </ul>
Jefe de Servicio de clientes y logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el proceso de logística, se manejan las áreas de ventas, exportaciones, logística y área de operadores, se elaboran dos rutas al día.</li> <li>En la salida de producto se hace la factura y solicitud de embarque a la SEDENA quien asigna diariamente un supervisor, éste verifica la mercancía, hace un acta y checa el itinerario, doctos de permiso y custodia en caso de requerirse.</li> <li>El área de exportaciones se encarga de la logística, de los agentes aduanales y de líneas navieras con apoyo de la Secretaria de Economía</li> <li>Para exportaciones se entrega la información a ventas, para importaciones se maneja la información por el área de abastecimientos.</li> </ul>
<b>Empleados de Apoyo</b>	
Asesor de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>El trabajo consiste en inspeccionar el producto a través de chequeo de parámetros, para poder liberar un lote se hace una revisión final</li> <li>Además de checar el aspecto visual, se verifica si hay defectos y se determina si el producto pasa o no pasa, lo anterior se describe en la hoja de proceso.</li> </ul>

Fuente de elaboración Propia con base en las respuestas de los empleados de confianza

<b>TABLA 6</b>	
<b>Información de las entrevistas realizadas a los empleados de confianza según los elementos de la Categoría Comunidad</b>	
<b>Comunidad</b>	
<b>Director y Gerentes</b>	
Gerente de Calidad, Seguridad y Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>El mecanismo formal de comunicación con la comunidad se da a través de oficios ha habido peticiones de la comunidad para apoyos económicos.</li> <li>El apoyo a la comunidad es poco, en carreras se dan trofeos, la ayudantía los pide.</li> </ul>
Gerente de Planta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una queja de la comunidad se hizo porque se decía que la empresa tiraba aguas negras al arroyo; debido a eso se hizo una planta de tratamiento de aguas residuales, el agua que se desecha utilizada en el proceso se recicla y se vuelve a consumir en la misma empresa 55000 m<sup>3</sup> por año / 25 000 m<sup>3</sup> por año</li> </ul>
Gerente de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solo el comisariado pide pintura, antes se apoyaba a la cruz roja, también la 24<sup>a</sup> zona militar pide ayuda en especie.</li> </ul>
<b>Mandos Medios</b>	
Supervisora de Calidad y Metrología	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunidad se quejó por las pruebas de funcionamiento ya que se hacían afuera al aire libre actualmente se realizan en un túnel.</li> </ul>
Jefe Administrativo de Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunidad pide dinero para sus festividades.</li> </ul>

Laboratorio Químico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se hace una encuesta a la comunidad y se le informan las mejoras de la empresa</li> </ul>
<b>Empleados de Confianza</b>	
Ejecutivo de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se conoce que la guerra en contra del narcotráfico en el país ha provocado un sin número de enfrentamientos es por eso que se propone ayudar a los instructores de tiro a que reciban capacitación constante ya que la mayoría de ellos tienen una formación muy básica, por lo que TECNOS quiere fomentar y capacitar a los entrenadores al mismo nivel de un experto.</li> </ul>
Aguas Residuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunidad no nos ve con buenos ojos x el uso y manejo de los explosivos, piensan que el riesgo de que la empresa esté ahí es alto, falta comunicación con la comunidad ya no se ha asistido a las juntas vecinales.</li> </ul>
Asesor de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hubo un incendio en el bosque, y pensaron las vecinas que era una situación dentro de la empresa de TECNOS.</li> <li>La comunidad tiene un grupo llamado plan de ayuda mutua entre vecinos.</li> <li>La comunidad de Ahuatepec y los alrededores de TECNOS ven a la empresa con reticencia.</li> <li>20% de los empleados de la empresa viven en Ahuatepec.</li> <li>El beneficio de la empresa a la sociedad es la generación de fuentes de empleo. Directo-Indirecto, el producto se usa para protección, para deporte, y para la seguridad nacional.</li> </ul>
Soporte Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunidad nos ve como empresa de alto riesgo.</li> <li>El beneficio que trae TECNOS a la sociedad es la generación de empleos en Tepoztlán y en Ocoatepec.</li> </ul>
Administración de redes y comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunidad nos ve como una fábrica de alto riesgo pero nos ve bien, se ha donado equipo de cómputo en los últimos tres años, de 5 a 10 equipos se donan a escuelas.</li> </ul>

Fuente de elaboración Propia con base en las respuestas de los empleados de confianza

### **TABLA 7**

**Información de las entrevistas realizadas a los empleados de confianza según los elementos de la Categoría: Gobierno y Sociedad**

#### **Asociaciones**

##### **Director y Gerentes**

Director General	<ul style="list-style-type: none"> <li>TECNOS está asociado con el grupo PAM (plan de ayuda mutua)</li> <li>Los distribuidores de cartuchos tienen una asociación que la SEDENA apoya y TECNOS participa también son actualmente 300 socios.</li> </ul>
Gerente de Planta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una asociación de distribuidores de ventas y la dirección general participa en esta asociación. Las reuniones de la asociación, son mensuales en caso de inquietudes por nuevas regulaciones o por problemas de productos ahí se resuelven.</li> </ul>
Gerente de Calidad, Seguridad y Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay interacción a nivel empresa con PAM la finalidad de esta organización es apoyarse en casos de emergencia o contingencias y copiar las buenas prácticas.</li> <li>Otra organización es CANACINTRA y participa capital humano.</li> </ul>

##### **Mandos Medios**

Superintendente de Seguridad y Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>TECNOS forma parte del programa de ayuda mutua (PAM) conformado por 22 empresas de alto riesgo en Cuernavaca, el programa consiste en ayuda mutua.</li> <li>Se cuenta con brigadas de primeros auxilios y brigadas contraincendios para pertenecer al PAM se debe cumplir con altos estándares de seguridad y el grupo PAM audita a las empresas y realiza inspecciones del cumplimiento de estos estándares.</li> </ul>
--	---

Fuente de elaboración Propia con base en las respuestas de los empleados de confianza

**TABLA 8**  
**Información de las respuestas de los**  
**proveedores entrevistados**

	<b>Cuál es la importancia para su empresa de formar parte de la cadena de suministros de TECNOS?</b>	<b>Conoce cuáles son las políticas y criterios de TECNOS para la selección y evaluación de proveedores?</b>	<b>Considera que las negociaciones con TECNOS son transparentes y que los contratos se establecen con base en las políticas y criterios comerciales y éticos de la empresa? Porque?</b>	<b>Conoce el proceso para realizar quejas o aclaraciones en TECNOS?. Si ha realizado alguna queja o aclaración, mencione cual fue la razón? Y cuál fue el tratamiento que TECNOS le dio?, lo dejó satisfecho este tratamiento?</b>	<b>TECNOS ha visitado sus instalaciones y conocido su proceso de producción?, cuál es la periodicidad con que TECNOS realiza visitas a sus instalaciones para verificar los estándares de calidad del producto que su empresa le vende?</b>	<b>Considera que TECNOS estimula de forma positiva la relación con sus proveedores y los ayuda en el caso de que por alguna razón, relacionada con su proceso de producción, cambien las características de sus estándares de suministro y se continúe con la relación comercial? Porque?</b>	<b>Que faltaría para que la relación entre TECNOS y su empresa fuera más benéfica</b>
1. ORVA S.A. DE C.V.	Tecnos es su principal cliente, se tienen 7 años trabajando, también se proveen consumibles de baño y poda de árboles, gana más utilidad con la poda de árboles, de cada peso se gana 70 u 80 centavos	No conoce las políticas y criterios, pero considera que es por costo, se pidieron en un tiempo cotizaciones para comparación	Los criterios son detallados en el contrato y son completamente éticos, hay ética en ambos lados	No ha habido problemas, al contrario ha habido acuerdos y negociaciones	Hay supervisores de jardinería y limpieza, también el auxiliar administrativo de la Gerencia de Capital Humano es el Supervisor.	La relación con quien solicita el contrato, la empresa es estricta, se involucró en alguna ocasión a una persona de ORVA en un robo, pero no lo hizo	Que sepan en que consiste el trabajo que solicitan para poder dar el recurso y el servicio adecuado, a veces no se sabe dimensionar sobre todo en jardinería antes supervisaba el área de seguridad y ahora es capital humano
2. Químicos y Solventes S.A. de C.V.	Como toda empresa la importancia es para ambas empresas, TECNOS nos solicita certificaciones en calidad de producto. Es un buen cliente ya que compra cantidades importantes mensuales y estas corresponden al 10% de la producción de esta empresa	No los conoce, cuando llegó a laborar a la empresa Tecnos ya era cliente, aunque el 90% de las empresas lo hace por precio y calidad	La relación es ética y transparente, la compradora es Greta González	Si se ha dado se dio en una recepción de producto ya que este procedimiento cambió, y se comunicó el cambio vía correo electrónico, pero al llegar a entregar, el procedimiento era como el anterior, se resolvió con el comprador y no tuvo más implicaciones, Todos los problemas se	No los ha visitado y Tecnos tiene 7 años con este proveedor de outsourcing	No se ha dado, pero sería bueno que se avisara, ya que el volumen del pedido ha bajado considerablemente en los últimos 2 meses, y le gustaría saber k paso, ya que consumía de 3 a 4 toneladas mensuales y ahora no ha hecho pedido	Haría falta un contrato de servicios, como lo manejan el 80 o 90% de las empresas, en ellos se comprometen ambas partes y conviene a ambos para la planeación de su presupuesto y su

**TABLA 8**  
**Información de las respuestas de los**  
**proveedores entrevistados**

	<b>Cuál es la importancia para su empresa de formar parte de la cadena de suministros de TECNOS?</b>	<b>Conoce cuáles son las políticas y criterios de TECNOS para la selección y evaluación de proveedores?</b>	<b>Considera que las negociaciones con TECNOS son transparentes y que los contratos se establecen con base en las políticas y criterios comerciales y éticos de la empresa? Porque?</b>	<b>Conoce el proceso para realizar quejas o aclaraciones en TECNOS?. Si ha realizado alguna queja o aclaración, mencione cual fue la razón? Y cuál fue el tratamiento que TECNOS le dio?, lo dejó satisfecho este tratamiento?</b>	<b>TECNOS ha visitado sus instalaciones y conocido su proceso de producción?, cuál es la periodicidad con que TECNOS realiza visitas a sus instalaciones para verificar los estándares de calidad del producto que su empresa le vende?</b>	<b>Considera que TECNOS estimula de forma positiva la relación con sus proveedores y los ayuda en el caso de que por alguna razón, relacionada con su proceso de producción, cambien las características de sus estándares de suministro y se continúe con la relación comercial? Porque?</b>	<b>Que faltaría para que la relación entre TECNOS y su empresa fuera más benéfica</b>
				resuelven en el momento he estado totalmente satisfecho			producción
3.Maquinados Silva	Es una parte primordial porque con esta relación ha habido buenas negociaciones para ambos y se ha generado un buen trabajo en equipo, Tecnos es una empresa seria su comprador es José María Pineda y Héctor Moreno, la producción es variable ya que lo que se surten son piezas de refacción para sus máquinas y esto se da de acuerdo a sus necesidades, esta empresa puede producir alrededor de 100 tipos de piezas, el 50% de lo que produce es para Tecnos, se llevan 14 años de relación laboral	Antes se hacía una cita con compras, posteriormente Tecnos visitó la empresa para conocer el equipo, material y el personal. Actualmente la relación es más directa y abierta. La selección es a través de cotización, precio, la calidad y la confiabilidad que da el trabajo ya realizado	Cuando ellos hacen la cotización los dibujos ya tienen que estar actualizados, las piezas pasan control de calidad, si hay cambios por imprevistos las piezas son aceptadas cada uno asume la responsabilidad que le toca	No hay nada trascendental, la negociación es buena y transparente, en ambos sentidos	Tecnos los visita 2 a 3 veces por año, la visita es para conocer el crecimiento de la empresa en cuestión de equipo y en la forma de actualizarse para mejorar el servicio	La relación siempre ha sido abierta, aunque en caso de urgencias y Maquinaos Silva esta para solventarlas, los tiempos de entrega son muy importantes se cumple al máximo con ellos y también con los pagos, no hay irregularidades los contratos están bien definidos	La relación ha sido muy buena, considera que todo está cubierto y le gustaría trabajar por más tiempo, Tecnos en relación con sus proveedores es una empresa muy seria, hay seguimiento puntual de contratos, las personas atienden bien, es buena la atención en ambos sentidos
Metinox del Sur S.A. de	Es una de las empresas más importantes del Estado de	Hace alrededor de 6 años, se hacían	El personal de la empresa es ético y	No han tenido problemas	En los 6 años que llevan trabajando juntos los	Si explica, da información de la crisis de las empresas, y que	La relación es buena así como la

**TABLA 8**  
**Información de las respuestas de los**  
**proveedores entrevistados**

	Cuál es la importancia para su empresa de formar parte de la cadena de suministros de TECNOS?	Conoce cuáles son las políticas y criterios de TECNOS para la selección y evaluación de proveedores?	Considera que las negociaciones con TECNOS son transparentes y que los contratos se establecen con base en las políticas y criterios comerciales y éticos de la empresa? Porque?	Conoce el proceso para realizar quejas o aclaraciones en TECNOS?. Si ha realizado alguna queja o aclaración, mencione cual fue la razón? Y cuál fue el tratamiento que TECNOS le dio?, lo dejó satisfecho este tratamiento?	TECNOS ha visitado sus instalaciones y conocido su proceso de producción?, cuál es la periodicidad con que TECNOS realiza visitas a sus instalaciones para verificar los estándares de calidad del producto que su empresa le vende?	Considera que TECNOS estimula de forma positiva la relación con sus proveedores y los ayuda en el caso de que por alguna razón, relacionada con su proceso de producción, cambien las características de sus estándares de suministro y se continúe con la relación comercial? Porque?	Que faltaría para que la relación entre TECNOS y su empresa fuera más benéfica
C.V.	Morelos, la empresa es comercializadora y del total de sus ventas de los últimos 3 años el 40% corresponde a TECNOS, Actualmente en este año sólo corresponde al 10%	concursos y la selección correspondía al mejor precio, calidad de material y tiempos de entrega	amable, se tiene relación con el Cont. Oscar Herrera y Héctor Moreno		han visitado dos veces, y la supervisión estuvo en función de conocer las instalaciones y el tipo y calidad del material	en algunos años no se requiere tanta materia prima, la atención es buena en ambos sentidos	comunicación
Proveedora Industrial Casa Salinas S.A. de C.V.	Es muy importante porque TECNOS es un buen cliente, desde 1984 se tiene muy buena relación. Se tiene cerca de 25 años trabajando TECNOS representa el 6.67 % de la venta de la empresa según los datos del 2011 y el 12.87% según los datos de 2010	No conoce el procedimiento, normalmente es a través de cotizaciones, se hacen saber a través del correo electrónico, se trabaja con José Ma Pineda, Oscar Herrera y ocasionalmente con Greta González	Es una empresa transparente y justa	Directamente con cualquiera de los compradores mencionados y cuando es de aclaración de pagos, se comunica a cuentas por pagar y siempre ha quedado satisfecho con las resoluciones del personal de TECNOS	Han venido algunas veces por alguna urgencia del material del que necesitan surtirse	No hay comunicación de cuando disminuye o aumenta. Con el cambio de factura electrónica se avisó que no se recibirían facturas por la transición a las electrónicas. Normalmente la comunicación si se difunde	Probablemente ampliar su horario de recepción de facturas a revisión en un par de horas más, se aprecia cuando la empresa si sabe lo que pide, ellos tienen muy codificado y clasificado el material, esto hace que no se devuelvan los pedidos. El trato es amable y atento
Productos Químicos	Es muy importante estar dentro del mercado y	Si se conoce lo que se manejan son	No hay abusos la relación es transparente,	Si se sabe que hacer la primera persona es el	No se ha visitado el negocio	9 años trabajando juntos, si se informa en las órdenes de	Formar un criterio una vez a la semana

**TABLA 8**  
**Información de las respuestas de los**  
**proveedores entrevistados**

	<b>Cuál es la importancia para su empresa de formar parte de la cadena de suministros de TECNOS?</b>	<b>Conoce cuáles son las políticas y criterios de TECNOS para la selección y evaluación de proveedores?</b>	<b>Considera que las negociaciones con TECNOS son transparentes y que los contratos se establecen con base en las políticas y criterios comerciales y éticos de la empresa? Porque?</b>	<b>Conoce el proceso para realizar quejas o aclaraciones en TECNOS?. Si ha realizado alguna queja o aclaración, mencione cual fue la razón? Y cuál fue el tratamiento que TECNOS le dio?, lo dejó satisfecho este tratamiento?</b>	<b>TECNOS ha visitado sus instalaciones y conocido su proceso de producción?, cuál es la periodicidad con que TECNOS realiza visitas a sus instalaciones para verificar los estándares de calidad del producto que su empresa le vende?</b>	<b>Considera que TECNOS estimula de forma positiva la relación con sus proveedores y los ayuda en el caso de que por alguna razón, relacionada con su proceso de producción, cambien las características de sus estándares de suministro y se continúe con la relación comercial? Porque?</b>	<b>Que faltaría para que la relación entre TECNOS y su empresa fuera más benéfica</b>
Madrupol S.A. de C.V.	TECNOS al ser una empresa grande con actividad de exportación. Tres de cada 10 materiales son para TECNOS	cotizaciones y órdenes de compra, los criterios es el precio, crédito y la confiabilidad de tener las materias primas cuando se requiere	cuando uno queda alto en los precios se nos avisa. El contacto es Greta González	comprador y dependiendo el problema se irá a cuentas por pagar, control de calidad. Si han sucedido situaciones de aclaración y estas se han resuelto satisfactoriamente		compra o por correo electrónico, cuando los volúmenes de compra no son los mismos, checas y revisas datos y preguntas al comprador y te proporciona la información	puedes visitarlos personalmente, y pudiera ser con cita previa para tratar de ser más flexible, Tal vez la posibilidad de manejar licitaciones porque hay productos que ya no se van a manejar por TECNOS uno como proveedor puede programar y planear su producción
Proveedora industrial del Golfo S.A. de C.V.	A TECNOS se le venden equipos de seguridad, esta empresa cuenta con más de 100 clientes y Tecnos es el 10 cliente más importante a nivel sucursal. Se tiene alrededor de 10 años trabajando juntos, su comprador es Greta	No. Se ofrece a compras los productos y se hace una propuesta de modelo de negocio a consignación.	Se ha trabajado siempre de forma ética	Si ha sucedido y hemos quedado satisfechos con las resoluciones	Se tienen instalaciones nuevas y desconozco si visitaron las instalaciones anteriores	Si proporciona la información y ésta es oportuna se envía la información vía correo electrónico los canales de comunicación son suficientes	Ofrecimiento de más productos

**TABLA 8**  
**Información de las respuestas de los**  
**proveedores entrevistados**

	Cuál es la importancia para su empresa de formar parte de la cadena de suministros de TECNOS?	Conoce cuáles son las políticas y criterios de TECNOS para la selección y evaluación de proveedores?	Considera que las negociaciones con TECNOS son transparentes y que los contratos se establecen con base en las políticas y criterios comerciales y éticos de la empresa? Porque?	Conoce el proceso para realizar quejas o aclaraciones en TECNOS?. Si ha realizado alguna queja o aclaración, mencione cual fue la razón? Y cuál fue el tratamiento que TECNOS le dio?, lo dejó satisfecho este tratamiento?	TECNOS ha visitado sus instalaciones y conocido su proceso de producción?, cuál es la periodicidad con que TECNOS realiza visitas a sus instalaciones para verificar los estándares de calidad del producto que su empresa le vende?	Considera que TECNOS estimula de forma positiva la relación con sus proveedores y los ayuda en el caso de que por alguna razón, relacionada con su proceso de producción, cambien las características de sus estándares de suministro y se continúe con la relación comercial? Porque?	Que faltaría para que la relación entre TECNOS y su empresa fuera más benéfica
	González y Héctor Moreno						
TODIPAK	TECNOS es una empresa seria y trata bien a los trabajadores y proveedores, 5% de la producción es para TECNOS	A través del teléfono se hizo cita para ofrecer corrugados, se pidió cotización, la analizaron y se fijó el precio y posteriormente piden muestras, ven la calidad del producto. Se tienen entre 8 y 10 años, el comprador es Héctor Moreno y Greta González	Si se sabe qué hacer, cada empresa tiene sus procedimientos y nos indican con quien dirigimos. Generalmente es satisfactorio salvo un caso de aclaración de facturas de hace casi 2 años o 1 ½ años en el que se ha retrasado el pago	La gente es respetuosa y responsable, jamás se ha visto una insinuación, completamente transparente	Se hacen visitas y muestran el proceso cada que lo necesitan, las visitas son en ambos sentidos	Si se requieren cambios, se hacen impresión de cajas, también en la parte administrativa la relación es buena, se hace seguimiento de las entregas.	Los vendedores buscan que los clientes sean confiables y que paguen oportunamente, que cuentas por pagar sea más ágil (caso específico de pago pendiente de hace dos años)
Química Angee	Es importante igual que todos los clientes ya que somos el enlace entre distintas firmas, el % de nuestras ventas que va dirigido a TECNOS es variable entre el 15 y 20%	No lo conozco, ellos se basan en cotizaciones y dan resoluciones de acuerdo a sus políticas internas, se tiene trabajando con ellos de 15 a 20 años	No se ha detectado nada la relación es muy buena	La relación es muy buena no he tenido ningún problema	No, todo es por correo electrónico o por teléfono, Greta González y Eduardo Yañez han venido por algún material urgente	Si es cordial y amable, la regla es que los jueves revisan hasta la una de la tarde	Nada
Herramental Industrial de	Es muy importante porque es una empresa seria y	Empieza por cotizaciones, ven la	Todo es transparente, nada de mochadas	A veces hay rechazos y cuando se rehacen las	Viene seguido a conocer el taller	100% positiva con compras e ingenieros de planta	Pagos puntuales, que siga siendo la

**TABLA 8**  
**Información de las respuestas de los**  
**proveedores entrevistados**

	<b>Cuál es la importancia para su empresa de formar parte de la cadena de suministros de TECNOS?</b>	<b>Conoce cuáles son las políticas y criterios de TECNOS para la selección y evaluación de proveedores?</b>	<b>Considera que las negociaciones con TECNOS son transparentes y que los contratos se establecen con base en las políticas y criterios comerciales y éticos de la empresa? Porque?</b>	<b>Conoce el proceso para realizar quejas o aclaraciones en TECNOS?. Si ha realizado alguna queja o aclaración, mencione cual fue la razón? Y cuál fue el tratamiento que TECNOS le dio?, lo dejó satisfecho este tratamiento?</b>	<b>TECNOS ha visitado sus instalaciones y conocido su proceso de producción?, cuál es la periodicidad con que TECNOS realiza visitas a sus instalaciones para verificar los estándares de calidad del producto que su empresa le vende?</b>	<b>Considera que TECNOS estimula de forma positiva la relación con sus proveedores y los ayuda en el caso de que por alguna razón, relacionada con su proceso de producción, cambien las características de sus estándares de suministro y se continúe con la relación comercial? Porque?</b>	<b>Que faltaría para que la relación entre TECNOS y su empresa fuera más benéfica</b>
Cuernavaca	responsable, se tiene con ella trabajando alrededor de 15 años, su dueño trabajó en TECNOS 8 años, un 75 % de la producción es para Tecnos	calidad del producto, fecha de entrega y costos. Los compradores son José Ma Pineda y Héctor Moreno		piezas hay muy buena relación con metrología			relación y la comunicación.
Sistemas integrales contraincendio	Es muy importante trabajar con TECNOS y tenerlo en la cartera de clientes ya que le da realce a mi negocio, y más por ser su industria de alto riesgo; tengo 25 años trabajando con ellos. Le vendemos a la empresa hidrantes el 4% de nuestras ventas son para Tecnos	Le hicieron una entrevista en la que mostró sus catálogos y servicios, se hicieron cotizaciones y un elemento importante era el precio, lo importante es el servicio y es lo que los mantiene como nuestros clientes	La relación es muy transparente Héctor Moreno es muy honesto	Se han dado quejas por el encargado de la seguridad ya que considera que no era la persona encargada para supervisar el producto, se aclaró la situación y la resolución fue satisfactoria para la empresa	Hace alrededor de 10 años que me hicieron una visita	Es muy buena la relación con el proveedor	La relación es muy buena, está muy involucrado, las revisiones se hacen mensuales y hay interés por opinar.
Impresos América S.A. de C.V.	Tecnos es uno de nuestros principales clientes con los que hemos sostenido una relación comercial por de 20 años, ha formado parte muy importante de nuestro crecimiento y desarrollo,	NO. Sin embargo, considera que es por precio	Las relaciones comerciales exitosas no podrían existir sin una base ética comercial, Tecnos siempre ha brindado la confianza de exponer todas nuestras	No hemos realizado alguna queja o aclaración, sin embargo a lo largo de estos años cuando se ha tratado de resolver y mejorar procesos, hemos contado con la participación de todos	Industrias Tecnos si ha visitado nuestras instalaciones y conocen nuestro proceso de producción, nos visitan al menos una vez al año, respecto a los	Podemos considerar que la comunicación entre industrias tecnos y esta empresa es muy efectiva, cada área trabaja con su contraparte, cuando hay una situación que resolver se involucra a todas las partes	Apoyo para estandarizar las especificaciones en cuanto a medida y código para así evitar reprocesos ya que hay productos



**TABLA 8**  
**Información de las respuestas de los**  
**proveedores entrevistados**

	<p>Cuál es la importancia para su empresa de formar parte de la cadena de suministros de TECNOS?</p>	<p>Conoce cuáles son las políticas y criterios de TECNOS para la selección y evaluación de proveedores?</p>	<p>Considera que las negociaciones con TECNOS son transparentes y que los contratos se establecen con base en las políticas y criterios comerciales y éticos de la empresa? Porque?</p>	<p>Conoce el proceso para realizar quejas o aclaraciones en TECNOS?. Si ha realizado alguna queja o aclaración, mencione cual fue la razón? Y cuál fue el tratamiento que TECNOS le dio?, lo dejó satisfecho este tratamiento?</p>	<p>TECNOS ha visitado sus instalaciones y conocido su proceso de producción?, cuál es la periodicidad con que TECNOS realiza visitas a sus instalaciones para verificar los estándares de calidad del producto que su empresa le vende?</p>	<p>Considera que TECNOS estimula de forma positiva la relación con sus proveedores y los ayuda en el caso de que por alguna razón, relacionada con su proceso de producción, cambien las características de sus estándares de suministro y se continúe con la relación comercial? Porque?</p>	<p>Que faltaría para que la relación entre TECNOS y su empresa fuera más benéfica</p>
	<p>además en impresos América creemos firmemente en la importancia de las relaciones comerciales sólidas basadas en la ética y la confianza, lo cual ha tenido un excelente resultado en estos años. Las ventas para Tecnos son del orden del 20% de total</p>		<p>necesidades y nos ha brindado la guía necesaria, además en impresos América nos regimos bajo criterios éticos comerciales con todos nuestros clientes</p>	<p>los responsables según sea el caso.</p>	<p>estándares de calidad, se emiten guías de color que son validadas por las áreas de compras y calidad.</p>	<p>interesadas, se trabaja en grupo y se intercambia información entre todos los interesados sin restricción alguna llegando a resolver de la mejor manera el cambio, mejora</p>	<p>obsoletos (los que no se mueven en un año) que algunas veces Tecnos solicita y ya no tenemos la especificación hay que volver a trabajarla con ellos.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas realizadas a los proveedores

**TABLA 9**  
**Información de las respuestas de los**  
**clientes entrevistados**

PREGUNTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES	CLIENTES	
	DF CARTUCHOS DEPORTIVOS	DF DEPOSITO DE CARTUCHOS SALVADOR GARCIA ACEVEDO
¿Cuál es el proceso en que TECNOS solicita conocer sus expectativas, especificaciones y requerimientos de los productos que necesita comprar?	Hablar por teléfono y considera que este medio de comunicación es práctico para él	Es vía telefónica por las dudas se pueden aclarar de forma inmediata que por internet
¿Considera que los productos que adquiere en TECNOS cumplen con los requisitos (técnicos, comerciales y de gestión) que establecieron en su pedido?	En sus pedidos siempre le traen lo que pide	Si siempre le llega lo que pidió, en el caso de que no haya producto, le ha dicho a Elizabeth para que le diga si lo tienen o no, si se envía el pedido o se queda
¿Estima que los productos que TECNOS le ofrece corresponden a sus necesidades? ¿Le gustaría que TECNOS le ofreciera otros productos? ¿Cuáles?	La base son los cartuchos y TECNOS lo hace bien, tiene toda la gama de cartuchos que el mercado exige.	Lo que pide es lo que el cliente le ha solicitado, por ejemplo a veces quieren pólvora pero por lo demás tiene lo que le piden, porque TECNOS lo tiene
¿Sabe usted a quién dirigir sus observaciones, sugerencias o quejas sobre los requisitos no cumplidos del producto o sobre su pedido? ¿Las reclamaciones que han surgido han quedado aclaradas a su entera satisfacción y se han tomado en cuenta para mejorar el servicio, si es el caso?	Si sabe qué hacer, se dirige al área responsable en cuestiones de compras a ventas, si es de contabilidad a crédito y cobranza o tesorería. Siempre se ha sentido satisfecho con las resoluciones de TECNOS cuando ha tenido necesidad de hacer aclaraciones	Cuando ha tenido que aclarar, ha sido porque a ellos le facturan con precio especial y su factura venía con precio normal, es importante definir y clasificar a los clientes para que no sucedan esos males e inconsistencias.
¿Conoce el código de ética de TECNOS en el que se establece la satisfacción del cliente como uno de sus valores?	Si lo cumple, porque tiene un sistema práctico para hacer las cosas	Si, lo cumple porque le surten a tiempo y a veces si tiene urgencias tratan de ayudarla, le gusta como la
¿Cuándo TECNOS hace ajustes de sus procesos para fabricación de sus productos como resultado del cambio de tecnología, mejora en los métodos o cambios de normatividad, se los da a conocer? ¿Ha visitado las instalaciones de TECNOS para conocer el proceso productivo y los estándares de calidad que maneja en la fabricación de los productos?	Si le informa, cuando tecnos tiene problemas de producción y difunde las razones a sus clientes, por ejemplo dice que fue por falta de pólvora, algún permiso retardado de la SEDENA, etc.	TECNOS informa las razones por las cuales no tiene el producto, No ha habido necesidad, siempre hay lo que pide, salvo el problema de la munición en época de cacería
¿Cuál es la percepción del personal de TECNOS con respecto a la accesibilidad, disponibilidad, atención y oportunidad para: dar respuesta a una necesidad o queja desde la solicitud de su pedido hasta la entrega del mismo?	La gente es atenta, desde el director hasta el que entrega el pedido	La gente es atenta, en crédito y en compras, siempre le aclaran y la atienden bien
¿Considera que el personal que realiza las ventas TECNOS se relaciona con usted en base al ética de negocios? ¿Su compañía conoce el origen de las materias primas utilizadas por TECNOS durante la fabricación de sus productos y tiene una garantía que se respetan los derechos humanos y el medio ambiente?	No hay abusos de autoridad ni intentos de soborno	La gente siempre ha manifestado una actitud ética
¿Cómo podemos mejorar nuestros productos y servicio?	Es difícil mejorar ahorita porque los problemas tienen que ver con la SEDENA o por la Ley Federal de Armas de Fuego, etc.	Las promociones que hubiera más para que se compraran más el producto ya que se quejan del precio del producto de la munición de alta velocidad. No se entera a tiempo de las promociones se entera por algún otro distribuidor y le llega cuando ya hizo el pedido, hay que difundirlas antes de los pedidos, indicar cuál sería la vía de la promoción, eso sería lo esencial; cualquier comunicación se haga saber antes sobre todo con las ventajas para realizar una mejor compra.

PREGUNTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES	CLIENTES	
	DF LA LEYENDA AL CAMPO CAZA Y PESCA	DE FRENOS' SH&S S.A.DE.CV.
¿Cuál es el proceso en que TECNOS solicita conocer sus expectativas, especificaciones y requerimientos de los productos que necesita comprar?	El pedido lo realiza v ía telefónica	Es por correo electrónico
¿Considera qué los productos que adquiere en TECNOS cumplen con los requisitos (técnicos, comerciales y de gestión) que establecieron en su pedido?	A veces es muy raro que le llegue algo que no pidió, si se ha dado el caso en el que se da cuenta del faltante y a que llegó el pedido y no les ha avisado pero es rara la vez	Siempre recibe lo que pide. Notifican bien que hay y no que no hay y ya uno decide
¿Estima que los productos que TECNOS le ofrece corresponden a sus necesidades? ¿Le gustaría que TECNOS le ofreciera otros productos? ¿Cuáles?	Cl tiene mucha más variedad, especialmente en lo relacionado al cartucho de escopeta, conocen el cartucho de Cl los clientes y lo piden en águila pero no lo hay, por otro lado lo que se solicita mucho es el alto poder, o el 22 mostacilla Cl lo ha manejado siempre y TECNOS no los hace, tecnos cuando era de remington vendía muchos promocionales y la gente los pide y los compra, sería bueno darle promoción a la marca y creo que los promocionales son muy buenos	Cartuchos de 3 pulgadas
¿Sabe usted a quién dirigir sus observaciones, sugerencias o quejas sobre los requisitos no cumplidos del producto o sobre su pedido? ¿Las reclamaciones que han surgido han quedado aclaradas a su entera satisfacción y se han tomado en cuenta para mejorar el servicio, si es el caso?	Normalmente no tiene nada que ver con lo administrativo, ha habido quejas que cuando dejo de ser remington el cartucho era muy malo y había muchas quejas, no le gusta que en tecnos les diga que es malo el cartucho y la respuesta que dan es que el cliente se ponga de acuerdo con ellos para resolverlo y hacen al distribuidor a un lado, si un producto sale mal no le queda claro que es lo que tiene que hacer para resolverlo, yo como vendedor que le digo al cliente	Se dirige igual por correo electrónico con Alicia Ramírez y Carolina Méndez en donde solicita la aclaración y ellas le resuelven el problema. Salvo una ocasión en donde preguntó una idea de que puede hacer para competir en el mercado y nunca la contestaron, el solo vende marca TECNOS y es muy difícil competir en el mercado con los precios del producto que vende la SEDENA, ya que en algunas ocasiones es mucho más debajo de la mitad.
¿Conoce el código de ética de TECNOS en el que se establece la satisfacción del cliente como uno de sus valores?	Tecnos es una compañía grande y muy buena, picaron piedra y mejoraron, pero aún les falta atención, cuando tecnos va a sacar un producto o va a tener promociones no lo hacen saber, falta publicidad o imagen!, folletos, cartuchos, desprotegen al mercado de menudeo y minorista, la mercadotecnia es mala, no dan una playera no lo han hecho en 15 años	Si la satisface en cuanto a atención, entrega de mercancía y servicio, el problema es el precio que no es competitivo. El cartucho de escopeta casi no se vende y tiene que esperar hasta que casi no tiene mercancía para pedir las 15 cajas que pide tecnos para poder enviar un pedido. Eso también lo ha expuesto, no esperar a poder comprar el número de cajas que tecnos solicita para poder hacer un pedido.
¿Cuándo TECNOS hace ajustes de sus procesos para fabricación de sus productos como resultado del cambio de tecnología, mejora en los métodos o cambios de normatividad, se los da a conocer? ¿Ha visitado las instalaciones de TECNOS para conocer el proceso productivo y los estándares de calidad que maneja en la fabricación de los productos?	TECNOS NO informa las razones por las cuales no tiene el producto solicitado o de los cambios administrativos que haga, que sean relevantes y que afecten al cliente, la difusión no es clara ni directa, por un lado dicen no hay material y por otro lado está descompuesta la máquina.	Si se les informa cuando el producto no existe
¿Cuál es la percepción del personal de TECNOS con respecto a la accesibilidad, disponibilidad, atención y oportunidad para: dar respuesta a una necesidad o queja desde la solicitud de su pedido hasta la entrega del mismo?	El personal es muy bueno los chóferes son excelentes, los tiempos de entrega son exageradamente tardados de una semana a 10 días, especialmente en las temporadas importantes de cacería que tecnos ya sabe, he hecho 2 o 3 pedidos a la semana y a veces me da la impresión de que hay molestia por tanto pedido en lugar de uno solo, pero por los tiempos de entrega tan malos que tiene tecnos esa ha sido mi solución pero parecería que molesta.	El personal es disponible y accesible y se le da muy buena atención

<p><b>¿ Considera que el personal que realiza las ventas TECNOS se relaciona con usted en base a la ética de negocios? ¿ Su compañía conoce el origen de las materias primas utilizadas por TECNOS durante la fabricación de sus productos y tiene una garantía que se respetan los derechos humanos y el medio ambiente?</b></p>	<p>Las personas siempre se han manejado con conducta ética</p>	<p>Siempre hay una buena actitud de ética en los negocios de parte del personal de TECNOS</p>
<p><b>¿Cómo podemos mejorar nuestros productos y servicio?</b></p>	<p>Lo principal es que falta coordinación en cuanto a los días de entrega, cuando digan que llega el pedido, es necesario que llegue, a veces tenemos que hablar nosotros para saber cuándo llega el pedido y no es tecnos quien me entera y a veces no es posible hacer que el pedido se descargue por la mala organización de la logística. A veces dicen k tu pedido llega a una hora y llega a otra a veces es para bien pero por lo regular es para perjudicar. Sería bueno solicitar información de los tiempos a los chóferes, quienes conocen más de los tiempos. La gestión de la logística es muy importante. Hace falta ir a visitar al cliente es la primera vez en 15 años, es necesario programar y visitarlos, se requiere la presencia, antes era muy bueno las visitas a tecnos, pero ya no lo hacen, y hace falta para que el personal tenga conocimiento para vender ya que han conocido la parte de fabricación. Antes había más comunicación con el Sr. Polanco pero ya no, sería bueno que en su página metieran un buzón de sugerencias</p>	<p>Cambiar las políticas de volumen del número de cajas para poder realizar un pedido, y tener producto para vender. Ver la posibilidad de que los precios no sean tan caros porque con la SEDENA en el DF es muy difícil competir. En usa puede comprar cartuchos en 3 usd y puede comprar armas también todo en Walmart y aquí el cartucho cuesta 12 usd. Es desleal la competencia con la SEDENA.</p>
<p><b>PREGUNTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES</b></p>	<p><b>CLIENTES</b></p>	
	<p><b>EDO. DE MEXICO CHALCO. LA CASA DEL EXCURSIONISTA</b></p>	<p><b>EDO. DE MEXICO DISTRIBUIDORA ALCAMPO DE TOLUCA</b></p>
<p><b>¿Cuál es el proceso en que TECNOS solicita conocer sus expectativas, especificaciones y requerimientos de los productos que necesita comprar?</b></p>	<p>Por teléfono y si es adecuado</p>	<p>Primero revisa sus inventarios y verifica que necesita él y también que necesitan sus clientes y entonces hace la solicitud de pedido a través del teléfono, lo hace personalmente para evitar que haya confusiones e inconsistencias en el pedido, una vez que tecnos y a lo anotó reconfirma las cantidades y especificaciones de lo que pidió para que no hay a problemas, posteriormente le llaman para decirle cuándo llegará la mercancía para que tramite su solicitud de desembarque a la zona militar que le corresponde. Las revisiones de la zona es la misma revisión que ya se hizo en Cuernavaca cuando salió el camión.</p>
<p><b>¿Considera que los productos que adquiere en TECNOS cumplen con los requisitos (técnicos, comerciales y de gestión) que establecieron en su pedido?</b></p>	<p>No es siempre lo que el pidió piensa que hay alguien que le quiere hacer daño a la empresa porque le llega una cosa por otra y eso es frecuente</p>	<p>Si regularmente le llega el pedido que pidió con las cantidades y especificaciones que pidió, y cuando no hay se lo dicen a tiempo en el momento de levantar su pedido o cuando le dicen que y a llegará el pedido le dicen lo que le envían para que el oficial de la Sedena sepa que es lo que se va a desembarcar.</p>
<p><b>¿Estima que los productos que TECNOS le ofrece corresponden a sus necesidades? ¿Le gustaría que TECNOS le ofreciera otros productos? ¿Cuáles?</b></p>	<p>Desde que TECNOS se hizo águila empezó la mala calidad del producto misma que ha mejorado, sin embargo falta presencia, y promociones, eventos, atención, no están cerca de uno como cliente, no le dan seguimiento a los pedidos es el cliente el que en todo momento tiene que llamar a Tecnos y eso no está bien</p>	<p>Alto poder, el vende 100% tecnos y aunque quiere productos de alto poder no se los compra a la SEDENA</p>
<p><b>¿Sabe usted a quién dirigir sus observaciones, sugerencias o quejas sobre los requisitos no cumplidos del producto o sobre su pedido? ¿Las reclamaciones que han surgido han quedado aclaradas a su entera satisfacción y se han tomado en cuenta para mejorar el servicio, si es el caso?</b></p>	<p>Si se a la Sra. Triny sin embargo, ya se le ha dicho muchas veces a la gente que haga bien su trabajo, los problemas con las zonas militares no los toma en cuenta tecnos y es uno el que tiene que resolverlos</p>	<p>Si sabe, si es del pedido lo hace con Triny o sus asistentes, aunque no tiene problemas porque se confirma antes para que no haya faltantes, últimamente hubo problemas de faltantes del calibre 16 de alta velocidad. Si hay alguna situación que haya que aclarar se aclara y tecnos lo resuelve de forma satisfactoria. En el aspecto de crédito y cobranza, siempre sabe qué hacer</p>

¿Conoce el código de ética de TECNOS en el que se establece la satisfacción del cliente como uno de sus valores?	Tiene un 7 de grado de satisfacción	Si cumple tecnos la satisfacción del cliente aunque hay cosas que se pueden mejorar como los tiempos de entrega de los productos son muy tardados, pareciera que no tienen los camiones, o los transportistas no están disponibles, por lo que se puede recomendar que tecnos pueda tener sus propios camiones para que todo sea más eficiente, el no pide 8 toneladas y sin embargo, tiene que pagar la custodia de un camión con esas características, las rutas con muy largas y se tardan mucho y se cobra mucho de flete
¿Cuándo TECNOS hace ajustes de sus procesos para fabricación de sus productos como resultado del cambio de tecnología, mejora en los métodos o cambios de normatividad, se los da a conocer? ¿Ha visitado las instalaciones de TECNOS para conocer el proceso productivo y los estándares de calidad que maneja en la fabricación de los productos?	No	Si difunde tecnos a sus clientes cuando no tiene producto las razones por las que no puede hacerlo, casi no tiene problemas de desabasto de productos. Aunque eso lo aprovecha la DECAM y se hace una competencia desleal, por los precios en los que DECAM vende el producto alrededor de 30 o 40% más barato que tecnos, haciendo que sea difícil vender el producto
¿Cuál es la percepción del personal de TECNOS con respecto a la accesibilidad, disponibilidad, atención y oportunidad para: dar respuesta a una necesidad o queja desde la solicitud de su pedido hasta la entrega del mismo?	Si, el personal es amable, pero me gustaría más que resolvieran los problemas a que el personal fuera amable	Su percepción del personal es muy buena, accesibles, pendientes amables, etc.
¿Considera que el personal que realiza las ventas TECNOS se relaciona con usted en base al ética de negocios? ¿Su compañía conoce el origen de las materias primas utilizadas por TECNOS durante la fabricación de sus productos y tiene una garantía que se respetan los derechos humanos y el medio ambiente?	No hacen sobornos tienen una actitud ética, pero les falta la calidad en el servicio en la información oportuna en la publicidad en darle seguimiento a las situaciones	No hay actitudes en el personal que no tengan que ver con la ética de los negocios
¿Cómo podemos mejorar nuestros productos y servicio?	La calidad del producto es lo importante aunado a la calidad en el servicio	Los problemas son el costo de los fletes que se han elevado de forma exagerada por las nuevas disposiciones de la SEDENA, se sugiere una compra de camiones de volúmenes menores para evitar custodias, verificar que hacer para abatir costos y ser más competitivos, le interesa también los promocionales ya que son muy solicitados por los clientes de los distribuidores y estaría interesado
<b>PREGUNTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	
	<b>EDO. DE MEXICO LAURA YADHIRA</b>	<b>EDO. DE MEXICO NAUCALPAN LA BOUTIQUE DEL CAZADOR</b>
¿Cuál es el proceso en que TECNOS solicita conocer sus expectativas, especificaciones y requerimientos de los productos que necesita comprar?	Lo hace por internet o vía fax, los medios de comunicación son buenos para realizar pedidos.	A veces lo hace de manera personal o por fax y otras por teléfono las dos cosas funcionan bien, las personas atienden bien.
¿Considera que los productos que adquiere en TECNOS cumplen con los requisitos (técnicos, comerciales y de gestión) que establecieron en su pedido?	No le llega lo que pidió, en los primeros pedidos no sabía cómo se realizaban las gestiones, en los últimos 3 pedidos no le ha llegado uno de los cartuchos que pide y no sabe porque, y en otra ocasión en lugar de llegarle de baja le llegó de alta, no tuvo problema con la zona militar porque el calibre fue el mismo, los pedidos no le llegan como ella los requirió. Y de eso se entera hasta que los pedidos le llegan o lo envían.	No siempre le llega lo que pidió, se puso crítico el cartucho 16 y no se lo enviaron más que solo una cajita, llamo y como había mucha demanda no había, tal parece que no lo fabricaron a tiempo. Por lo que se sugiere que la fábrica planee que producto se desplace y cuando, para que el cliente de los distribuidores no se vaya a otro lado. Le han comentado que el cartucho de águila suena más fuerte al ex plotarlo y que otras marcas lo hacen más suave, y si se le agrega el costo que el de la DECAM es más barato, el cliente se va y hay que tomarlos en cuenta, hay que ver si los cartuchos fallan o no
¿Estima que los productos que TECNOS le ofrece corresponden a sus necesidades? ¿Le gustaría que TECNOS le ofreciera otros productos? ¿Cuáles?	Alta poder, ella vende un poco de alto poder que lo trae de la DECAM	Tecnos está completo, 32-20 se lo han pedido en México y Tepic, o en los clubs, también están pidiendo el cartucho de la marca chioki trae el casco de plástico transparente y se ve la munición y a veces el cliente quiere ver esa munición
¿Sabe usted a quién dirigir sus observaciones, sugerencias o quejas sobre los requisitos no cumplidos del producto o sobre su pedido? ¿Las reclamaciones que han surgido han quedado aclaradas a su entera satisfacción y se han tomado en cuenta para mejorar el servicio, si es el caso?	No le han dicho de forma clara, lo hace a quien conteste, en una ocasión le dejaron un sobre de facturas equivocadas y tuvo que regresarlas porque no eran las suyas, por otro lado, todo el año pasado la dejaron sin facturas después de un año las enviaron todas y eso no le agrada, le da la impresión de falta de atención o de no	Si sabe habló con Triny o con Diana con quien ellas hacen el producto, ellas les resuelven, el problema es el aumento en el transporte por el asunto de la custodia, porque una caja de 25 que pesa igual que la 38 lo cobran distinto, el de escopeta es más barato que lo de fuego central. Cuando hay cambios como el del precio del transporte no se les avisa, quisiera que hubiera una lista del precio del cartucho relacionada con el precio del transporte, porque el 25 sale más caro que el 32. Quiere una lista de los productos con su

	<p>estar pendiente de sus necesidades, resuelven pero con tardanza. Una vez le mandaron cartuchos de alta en vez de baja, eso fue diciembre del año pasado y hasta el día de hoy no se realizado en ajuste. En otra ocasión, cuando hizo su tercer pedido y a le habían dado fecha para la llegada de su pedido, sin embargo, después de un mes 20 días, le llamaron para decirle que debía el pedido anterior y eso no era posible porque a los clientes recientes no les dan crédito y la tenían en lista de clientes deudores y esto hizo que se quedara sin producto, perjudicando su negocio. Un día metió su aviso a la zona y le llaman para decirle que se descompuso el camión y el pedido no llegará, eso le paso cuatro veces con un solo pedido, dos veces porque estaba descompuesto el camión y dos veces porque no llegó y ya (fue en su segundo pedido). Ella no piensa que la hay an apoyado y hayan resuelto bien la situación, el contador Polanco le dijo "es necesario que se acostumbre porque esas cosas así son aquí". También por otro lado fue la temporada de cacería y no tuvieron el cartucho calibre 16 y no sé por qué no lo previeron. Ella el 8 diciembre metió su pedido y lo recibió el 27 de diciembre después de miles de llamadas, lo que sucedió es que no consideraron su pedido y lo metieron a una ruta que no le correspondía, el tiempo de entrega fue exagerado. Al final de cuentas resuelven y dan excusas que no vienen al caso. En el caso de los calendarios de escritorio no promocionaban al negocio sino solo a tecnos, y no avisaron previamente si iba a ir la publicidad del negocio del distribuidor, no se da la información completa antes de que sucedan las cosas y no después, por cierto, que los calendarios les llegaron el 25 de diciembre y ellos necesitan que les lleguen al menos dos meses antes de que se termine el año para poder entregarlos y no hasta el final de año</p>	<p>precio y el costo del transporte. La logística es mala muchas veces los horarios no se cumplen y eso crea problemas con los inspectores de la zona militar, él ha tenido que ir personalmente por su inspector. La persona de logística es la que debe hacer la ruta y no los transportistas o los choferes, y cuando se descompone el camión, no saben que paso, simplemente no llego, él quiere saber y conocer el celular del chofer para cualquier inconveniente. Si ha quedado satisfecho con las soluciones que les dan. Le da la impresión de que producciones es el que no produce lo adecuado y a tiempo</p>
<p><b>¿Conoce el código de ética de TECNOS en el que se establece la satisfacción del cliente como uno de sus valores?</b></p>	<p>No considera que lo cumpla al 100%, sin embargo hay mucho que mejorar, la comunicación, especialmente entre ellos, y a que la gente de ventas pedidos con crédito y cobranza facturas y notas de crédito. Cuando hizo la visita a Tecnos le ofrecieron el 3% por pronto pago y el 5% en toda la línea de competencia, se lo aplicaron en el primer pedido pero después y a no; el 3% lo hacen automáticamente en tesorería, pero lo del 5% no lo hacen y cada vez tiene que aclarar esa situación con la Sra. Susana, no hacen lo que se les ofreció, no sabe si es para todos los distribuidores o no, pero no hacen lo que ofrecen.</p>	<p>Si pero no en todos los casos</p>
<p><b>¿Cuándo TECNOS hace ajustes de sus procesos para fabricación de sus productos como resultado del cambio de tecnología, mejora en los métodos o cambios de normatividad, se los da a conocer? ¿Ha visitado las instalaciones de TECNOS para conocer el proceso productivo y los estándares de calidad que maneja en la fabricación de los productos?</b></p>	<p>No se les informa porque no tienen el producto, solo les dicen que tienen y que no, pero no hay explicaciones de porque, en los aspectos administrativos no siempre se avisa. El año pasado les avisaron que se incrementó el flete 100% por el asunto de la custodia, sin embargo, de sus cuatro pedidos solo uno vino con custodia y los otros 3 no, sin embargo, en los cuatro le cobraron el precio de la</p>	<p>No se les informa nada, solo les dicen no tiene en almacén pero no explican</p>

	custodia y eso es lo que ella informa a la zona militar. En mayo metió su pedido y llegó normal y todo normal, cuando hizo su depósito, y hace nuevo pedido se lo trabaron, porque debía, y resulto que era el flete con la custodia el que debía pero este fue retroactivo al pedido anterior siendo que la circular fue posterior	
<b>¿Cuál es la percepción del personal de TECNOS con respecto a la accesibilidad, disponibilidad, atención y oportunidad para: dar respuesta a una necesidad o queja desde la solicitud de su pedido hasta la entrega del mismo?</b>	La gente es amable, pero no estoy satisfecha porque no resuelven mis necesidades	La gente es amable, accesible. A algunos por el estrés les falta un poco de diplomacia "o me pagas, o no te vendo nada" y pues se ha brincado el puesto y se va más arriba.
<b>¿Considera que el personal que realiza las ventas TECNOS se relaciona con usted en base a la ética de negocios? ¿Su compañía conoce el origen de las materias primas utilizadas por TECNOS durante la fabricación de sus productos y tiene una garantía que se respetan los derechos humanos y el medio ambiente?</b>	La gente de tecnos incluyendo los choferes es cordial, amable y tengo buena impresión de ellos, son respetuosos y se conducen éticamente.	La actitud de la gente es ética y nunca tiene nada que ver con situaciones no éticas
<b>¿Cómo podemos mejorar nuestros productos y servicio?</b>	Lo más importante es resolver la triangulación de información entre ventas y tesorería y cuentas por cobrar, que le apliquen los descuentos pactados con el Contador Polanco. La gestión con la zona militar para sacar los pedidos debe de ser más ágiles. El armado de la ruta debe ser la correcta y no la ruta conflictiva, se sugiere que tengan camiones más pequeños, para surtir más rápido. Tal parece que el transportista es el que hace la ruta y no Tecnos, es Tecnos quien tiene que hacer la ruta y no al revés, en ocasiones le han dicho que el transportista no quiere ir al final a dejarle el producto. No le llega el producto y no le avisan. El cartucho es bueno, solo me han reclamado en dos ocasiones por el calibre 22, pero por lo regular no. Es buena empresa el cartucho es reconocidísimo	El precio en el flete, las rutas y tiempos de entrega de las rutas. La Decam es un problema importante a resolver por TECNOS, y la empresa debe ver que puede hacer en los costos porque es muy caro estudiar el mercado del extranjero y ver que se puede hacer para bajar costos, se tiene que prever y planear la producción?, porque está más caro que el de importación, es necesario verificar desde el punto de vista mercadológico y político.
<b>PREGUNTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	
	<b>EDO. DE MEXICO VALLE DE BRAVO</b>	<b>GUERRERO IGUALA</b>
<b>¿Cuál es el proceso en que TECNOS solicita conocer sus expectativas, especificaciones y requerimientos de los productos que necesita comprar?</b>	El precio en el flete, las rutas y tiempos de entrega de las rutas. La Decam es un problema importante a resolver por TECNOS, y la empresa debe ver que puede hacer en los costos porque es muy caro estudiar el mercado del extranjero y ver que se puede hacer para bajar costos, se tiene que prever y planear la producción?, porque está más caro que el de importación, es necesario verificar desde el punto de vista mercadológico y político.	Por teléfono, el teléfono es muy tarado por el menú para comunicarse. Y ya se hace el pedido con las especificaciones
<b>¿Considera que los productos que adquiere en TECNOS cumplen con los requisitos (técnicos, comerciales y de gestión) que establecieron en su pedido?</b>	En realidad siempre tiene el producto que le piden, la competencia de TECNOS es remington, y dicen que es muy bueno	Siempre le envían lo que pidió, a veces cuando no tienen el producto le dicen durante el pedido que no lo tienen y en caso de que lo tengan le
<b>¿Estima que los productos que TECNOS le ofrece corresponden a sus necesidades? ¿Le gustaría que TECNOS le ofreciera otros productos? ¿Cuáles?</b>	Si siempre le llevan lo que pidió, normalmente llega completo el pedido, las rutas son muy malas, tiene que esperar de una semana a 20 días para tener el producto en su negocio	Si le interesa calibres 223, 30-30, 40,30R1, sin embargo no tiene permiso para venderlos

**La responsabilidad social y el diálogo con los grupos de interés, motor para el desarrollo integral de una empresa**

¿Sabe usted a quién dirigir sus observaciones, sugerencias o quejas sobre los requisitos no cumplidos del producto o sobre su pedido? ¿Las reclamaciones que han surgido han quedado aclaradas a su entera satisfacción y se han tomado en cuenta para mejorar el servicio, si es el caso?	Si sabe a quién dirigirse, crédito y cobranza con carolina, logística con Triny, ve bien el 01800 y la dirigen; siempre ha quedado satisfecha, no ha tenido problemas	Si, con quien le levanto el pedido normalmente. Si queda satisfecho con las aclaraciones, aunque el problema es que le den el tiempo para que el pueda llevar el permiso a la zona para el desembarque. Eso lo hacen mal regularmente
¿Conoce el código de ética de TECNOS en el que se establece la satisfacción del cliente como uno de sus valores?	Si lo cumple, porque entrega la mercancía completa, no hace esfuerzo para hacer un pedido, a través del internet puede hacer sus pedidos a cualquier hora, el problema son los tiempos de entrega de las rutas, antes tenían una camioneta pequeña y los tiempos eran mejores ahora con las camionetas de mayor capacidad, ya no	No a veces no, porque el cartucho viene en mal estado a veces el cal 22 tiene las juntas más grandes de lo normales, el control de calidad del producto falla
¿Cuándo TECNOS hace ajustes de sus procesos para fabricación de sus productos como resultado del cambio de tecnología, mejora en los métodos o cambios de normatividad, se los da a conocer? ¿Ha visitado las instalaciones de TECNOS para conocer el proceso productivo y los estándares de calidad que maneja en la fabricación de los productos?	Tecnos normalmente no informa cuando no hay producto, el calibre 16 le dijeron que no tenían sin mayor explicaciones y eso no se entiende porque es temporada de cacería y tecnos sabe que será muy demandado, porque no tuvo? No sé.	La información cuando tecnos no tiene la producción solicitada, no da la información de porque no lo tiene, solo dice que no hay el producto
¿Cuál es la percepción del personal de TECNOS con respecto a la accesibilidad, disponibilidad, atención y oportunidad para: dar respuesta a una necesidad o queja desde la solicitud de su pedido hasta la entrega del mismo?	Si responden y son amables, siempre disponibles	La gente es amable y disponibles, no hay quejas ni anomalías al respecto
¿Considera que el personal que realiza las ventas TECNOS se relaciona con usted en base al ética de negocios? ¿Su compañía conoce el origen de las materias primas utilizadas por TECNOS durante la fabricación de sus productos y tiene una garantía que se respetan los derechos humanos y el medio ambiente?	Nada negativo	No ha visto ningún intento de sobornos, son éticos
¿Cómo podemos mejorar nuestros productos y servicio?	Los problemas más importantes son los tiempos de las rutas, es necesario habilitar una camioneta de menor capacidad para que llegue más rápido a las tiendas	El aviso oportuno para el desembarque de los pedidos para hacer lo propio con la zona militar y la otra sería revisar la calidad del cartucho
<b>PREGUNTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	
	<b>GUERRERO RELAMPAGO</b>	<b>HIDALGO CUAHUTEPEC</b>
¿Cuál es el proceso en que TECNOS solicita conocer sus expectativas, especificaciones y requerimientos de los productos que necesita comprar?	Los hace a través del teléfono	Mandan por Fax las cantidades de la mercancía que se necesita este canal le satisface porque el pedido se surte, lo único malo es que si no hay no se les indica hasta que llega el pedido me doy cuenta, si avisan a veces, pero no siempre a veces se queda sin mercancía porque no dan alternativa
¿Considera que los productos que adquiere en TECNOS cumplen con los requisitos (técnicos, comerciales y de gestión) que establecieron en su pedido?	Ha habido 3 veces que no le llega lo que pidió, y no le avisan a tiempo para avisar a la zona las cosas oportunamente cuando va a llegar 2 o tres horas después	No, a veces avisan y a veces no, no siempre se tiene lo que se pide
¿Estima que los productos que TECNOS le ofrece corresponden a sus necesidades? ¿Le gustaría que TECNOS le ofreciera otros productos? ¿Cuáles?	Alto poder	Si, el 22 alfa el 30-30, munición dorada, 22 mostacilla, esto lo venden en la sedeña pero es muy problemático traerlo, la gestión es muy burocrática, prefiero que tecnos los venda
¿Sabe usted a quién dirigir sus observaciones, sugerencias o quejas sobre los requisitos no cumplidos del producto o sobre su pedido? ¿Las reclamaciones que han surgido han quedado aclaradas a su entera satisfacción y se han tomado en cuenta para mejorar el	No, a quien conteste, me turnan y ya. No porque a veces no se sabe, mandan equivocadas las cantidades o los calibres, y esto se ha presentado de forma frecuente los últimos 6 meses	Desde luego, con Triny Cisneros, una vez solicitó mercancía en promoción sin pasarse de su permiso de compra, posteriormente hizo otro pedido, pero se lo facturaron el mismo mes y tuvo problemas con sedeña, pero se resolvió, y quedó satisfecho



**La responsabilidad social y el diálogo con los grupos de interés, motor para el desarrollo integral de una empresa**

servicio, si es el caso?		
¿Conoce el código de ética de TECNOS en el que se establece la satisfacción del cliente como uno de sus valores?	hasta ahorita si es buena la atención el problema es que los pedidos llegan muy retrasados y tenemos problemas con el oficial de la zona	Hace algunos meses, reclame con respecto al control de calidad del cartucho porque se atoraba eso fue por reclamos de mis clientes, pero ya no se ha dado, entonces si pero no del todo
¿Cuándo TECNOS hace ajustes de sus procesos para fabricación de sus productos como resultado del cambio de tecnología, mejora en los métodos o cambios de normatividad, se los da a conocer? ¿Ha visitado las instalaciones de TECNOS para conocer el proceso productivo y los estándares de calidad que maneja en la fabricación de los productos?	No avisan	TECNOS No informa las razones por las cuales no tiene el producto solicitado, de los cambios en su forma de gestión tampoco informa
¿Cuál es la percepción del personal de TECNOS con respecto a la accesibilidad, disponibilidad, atención y oportunidad para: dar respuesta a una necesidad o queja desde la solicitud de su pedido hasta la entrega del mismo?	La gente es atenta y si está disponible	El personal de TECNOS es accesible y amable siempre. La atención es buena
¿Considera que el personal que realiza las ventas TECNOS se relaciona con usted en base al ética de negocios? ¿Su compañía conoce el origen de las materias primas utilizadas por TECNOS durante la fabricación de sus productos y tiene una garantía que se respetan los derechos humanos y el medio ambiente?	Siempre tienen una actitud ética, no hay intentos de nada	El personal es totalmente ético y se conduce con conductas éticas
¿Cómo podemos mejorar nuestros productos y servicio?	Los principales problemas es el de mejorar las rutas y los tiempos de entrega, verificar que es lo más conveniente cual lugar debe ser el primer lugar en pasar y que este lo decida tecnos y no el transportista, los retrasos no deben ser media hora o una hora está bien, pero más y sin avisar creo que es demasiado, eso es falta de atención. Si van a mandar menos manden mensajes avisen antes para que no tengamos problemas	El problema más importante es el control de calidad del cartucho, que expliquen que pasa con los cartuchos para que ellos puedan a su vez explicar al cliente, antes TECNOS los invitaba para darles información de los productos, y del funcionamiento, pero ya no lo ha hecho, percibe una lejanía de TECNOS, que se les ofreciera algunos artículos promocionales para sus clientes, estarían haciendo falta asuntos de mercadotecnia, como publicidad y promociones, es necesario enterarse de las promociones, falta tratar bien a los clientes pequeños al igual que a los grandes. De mis ventas a Tecnos yo le compro el 99% también ha comprado a CI porque Tecnos no tiene lo que busca, pero con tecnos te ves obligado a pedir un número de cajas para que te lo puedan traer, preferiría trabajar con Tecnos más que con CI
<b>PREGUNTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	
	<b>HIDALGO PACHUCA DEPORTES ALCAMPO</b>	<b>MORELOS CARTUCHOS DEPORTIVOS DEL FRENTE</b>
¿Cuál es el proceso en que TECNOS solicita conocer sus expectativas, especificaciones y requerimientos de los productos que necesita comprar?	Por teléfono, el canal de comunicación si es satisfactorio	El pedido se realiza por teléfono y muy ocasionalmente es en forma personal. Los canales de comunicación no son buenos, ya que el teléfono está ocupado y ya no se concreta el pedido con la oportunidad que se quisiera.
¿Considera que los productos que adquiere en TECNOS cumplen con los requisitos (técnicos, comerciales y de gestión) que establecieron en su pedido?	Regularmente si es lo que pedí a menos que no lo haya, a veces no envían las cosas y no avisan hasta que el pedido ya está aquí a veces si dicen que no hay y sugieren otro, ya el cliente decide si lo toma o no.	Por lo general me dan lo que pedí, pero también ha habido casos en los que no, hace 4 años me mandaron otros productos que no pedí y me enviaron lo que consideraron que me podía servir, y los regresé, la gente de atención a clientes le falta iniciativa y entrenamiento en el conocimiento de los productos, inventarios y del cliente
¿Estima que los productos que TECNOS le ofrece corresponden a sus necesidades? ¿Le gustaría que TECNOS le ofreciera otros productos? ¿Cuáles?	No	Cartucho 22 posta, hay otra empresa que lo fabrica pero por economía no me conviene adquirirlo, también el 28 posta y también el de alto poder, también del 16 0 20 en magnum
¿Sabe usted a quién dirigir sus observaciones, sugerencias o quejas sobre los requisitos no cumplidos del producto o sobre su pedido? ¿Las reclamaciones que han surgido han quedado aclaradas a su entera satisfacción y se han tomado en cuenta para mejorar el servicio, si es el caso?	Si ha habido a quien dirigirse y si ha quedado satisfecha con las resoluciones, aunque tiene un problema de crédito, si ha quedado satisfecha pero le gustaría que fueran más flexibles con los tiempos para pagar	Si sabe a quién dirigirse, es a Triny a Toño Bahena y al Contador Polanco. No se ha sentido satisfecho con la resolución de Tecnos cuando tuvo problemas con un pedido que solicito que le llegó equivocado y facturado, se entró en controversias el personalmente fue a entregar el pedido que le llevo a la empresa y le dieron el que si solicité, pero él tuvo que hacerlo. También le ha llegado un producto que la caja dice que es un producto pero está empacado otro, y esa situación se repite aún a la fecha
¿Conoce el código de ética de TECNOS en el que se	Si en cuanto a atención pero no en cuanto a flexibilidad de	Del uno al 10 le da un siete de calificación a Tecnos en cuanto a la satisfacción del cliente,

establece la satisfacción del cliente como uno de sus valores?	créditos y de tiempos para pagar cuando uno se atrasa y ya no le permiten hacer un nuevo pedido	Tecnos tiene también más bondades, no todo es queja, cosas como los créditos y el manejo sano de las finanzas
¿Cuándo TECNOS hace ajustes de sus procesos para fabricación de sus productos como resultado del cambio de tecnología, mejora en los métodos o cambios de normatividad, se los da a conocer? ¿Ha visitado las instalaciones de TECNOS para conocer el proceso productivo y los estándares de calidad que maneja en la fabricación de los productos?	TECNOS si informa las razones por las cuales no tiene el producto solicitado	No hay comunicación cuando cambia la gestión, el se entera con sus relaciones en el ejercito que es lo que está pasando cuando hay cambios
¿Cuál es la percepción del personal de TECNOS con respecto a la accesibilidad, disponibilidad, atención y oportunidad para: dar respuesta a una necesidad o queja desde la solicitud de su pedido hasta la entrega del mismo?	Si está disponible y son amables las personas en la atención	Las personas son atentas, pero considera que por el volumen de los clientes se les pasan ciertas cosas, y no dan la información adecuada y no ofrecen las promociones hasta que él va a la empresa, pero no es por ellas, considera que son distraídas y no empáticas, y piensa que siempre tienen alguna justificación por el error. Cuando el pedido no les llegó que pidió, tiene que volver a hacer nuevamente todo el gestionamiento y eso trae como consecuencia el no surtir lo que el cliente necesita
¿Considera que el personal que realiza las ventas TECNOS se relaciona con usted en base a la ética de negocios? ¿Su compañía conoce el origen de las materias primas utilizadas por TECNOS durante la fabricación de sus productos y tiene una garantía que se respetan los derechos humanos y el medio ambiente?	No	La gente de Tecnos es muy respetable y no hay ningún tipo de soborno y corrupción. Conoce la fábrica y el proceso de producción. Considera que el cartucho de Tecnos es muy bueno y lo defiende con sus clientes, porque de eso vive
¿Cómo podemos mejorar nuestros productos y servicio?	El de las políticas un poco más flexibles de crédito y cobranza	Que tuvieran un sistema de comunicación menos cerrado, con más líneas de comunicación, que tuvieran gente entrenada y calificada para atender a los clientes y ser empáticos con ellos, el medio de comunicación dinámico y abierto
<b>PREGUNTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	
	<b>MORELOS CARTUCHOS DIANA</b>	<b>MORELOS CARTUCHOS Y DEPORTES DE CUATLA</b>
¿Cuál es el proceso en que TECNOS solicita conocer sus expectativas, especificaciones y requerimientos de los productos que necesita comprar?	Se hace por teléfono y es dependiendo de los inventarios	Se envía un pedido, lo envían vía fax, ahí se anotan las especificaciones y volúmenes, así es como se enteran de lo que se requiere.
¿Considera que los productos que adquiere en TECNOS cumplen con los requisitos (técnicos, comerciales y de gestión) que establecieron en su pedido?	Siempre le llega lo que le pidió	No siempre es lo que se pidió, por ejemplo en los últimos pedidos se han solicitado calibres de alta velocidad, ya es un logro el que digan que no lo tienen, ya que anteriormente se enteraba de que no había lo que pidió hasta que le llegaba su pedido, esto implicada una pérdida de tiempo y de dinero por la cantidad de trámites que deben volverse a gestionar y sobre todo por no tener producto para vender
¿Estima que los productos que TECNOS le ofrece corresponden a sus necesidades? ¿Le gustaría que TECNOS le ofreciera otros productos? ¿Cuáles?	Ropa de cacería, no hay otra cosa que le interese que fabriquen, los productos que compro son los que la gente solicita	Hay ocasiones en que hay promociones, no se entera de las promociones, se enteran por la factura, pero no porque no hay difusiones, y las promociones son buenas pero no permea a los distribuidores, los canales para ello pueden ser el correo electrónico, el teléfono o el fax. Cuando se solicita el pedido, ella debe entregar en la zona militar un documento con anticipación de la fecha de desembarque, esta debe ser con 3 días de anticipación, si me enteran con menos días ya no hubo el desembarque y ya me perjudico porque me han dejado sin producto por más de un mes. Las personas que contestan en servicio al cliente no tienen información de los pedidos y de cuando saldrán los embarques, las personas de atención a clientes siempre tienen como respuesta es no sé, el 16 en alta velocidad nunca lo hubo aún ahora que fue temporada de cacería., esto perjudica a mi negocio. Es necesario que ellas cuenten con la información. De otros productos me gustaría alto poder, y a que tiene autorizado el vender el alto poder pero no tiene el producto.
¿Sabe usted a quién dirigir sus observaciones, sugerencias o quejas sobre los requisitos no cumplidos del producto o sobre su pedido? ¿Las reclamaciones que han surgido han quedado aclaradas a su entera	Si sabe qué hacer, se dirige con Triny y le resuelven su situación, aunque no ha tenido ningún problema con TECNOS de ningún tipo	Si sabe qué hacer, se comunica con Triny, cuando ya no sabe qué hacer, piensa que tal vez ellos como son minoristas no se les surta igual, piensa que tal vez la producción se va a los mayoristas o al extranjero. Las respuestas si son satisfactorias ya que se identifica la mejor solución, aunque piensa que no tenía que haber llegado a Triny, con atención al

**La responsabilidad social y el diálogo con los grupos de interés, motor para el desarrollo integral de una empresa**

satisfacción y se han tomado en cuenta para mejorar el servicio, si es el caso?		cliente debería de ser suficiente
¿Conoce el código de ética de TECNOS en el que se establece la satisfacción del cliente como uno de sus valores?	Es por ello que le daría un 10 de calificación, porque siempre le atienden bien y de forma oportuna	Si considera que es un problema la satisfacción del cliente
¿Cuándo TECNOS hace ajustes de sus procesos para fabricación de sus productos como resultado del cambio de tecnología, mejora en los métodos o cambios de normatividad, se los da a conocer? ¿Ha visitado las instalaciones de TECNOS para conocer el proceso productivo y los estándares de calidad que maneja en la fabricación de los productos?	Si conoce a TECNOS y le da la impresión de mucha seguridad y limpieza	A través de Tecnos no se entera de cambios, se entera a través de la asociación de distribuidores o de la zona militar. Si conoce la empresa y piensa que es bueno el control de calidad de su producto
¿Cuál es la percepción del personal de TECNOS con respecto a la accesibilidad, disponibilidad, atención y oportunidad para: dar respuesta a una necesidad o queja desde la solicitud de su pedido hasta la entrega del mismo?	La gente es siempre amable, accesible, le regresan las llamadas.	La atención es buena, la persona es atenta pero no la ayuda a satisfacer su necesidad no se meten en la problemática del cliente, por lo que considera que no es suficiente, le gustaría que le proporcionaran la información adecuada de embarques y de lo que hay en existencia. Eso es cuestión de adiestramiento a ese personal. Lo mismo pasa en la SEDENA quien contesta en el módulo lo hace muy escueto, creo que si esto se resolviera beneficiaría a ambos
¿Considera que el personal que realiza las ventas TECNOS se relaciona con usted en base al ética de negocios? ¿Su compañía conoce el origen de las materias primas utilizadas por TECNOS durante la fabricación de sus productos y tiene una garantía que se respetan los derechos humanos y el medio ambiente?	La gente es ética, no hay nada de sobornos	El único contacto que se tiene con el personal de TECNOS es a través de ventas o servicio al cliente y no con nadie más, considera que la empresa es muy seria
¿Cómo podemos mejorar nuestros productos y servicio?	Que se bajen los precios y que puedan ser más competitivos, si ha comprado los productos de importación porque sus clientes le compran más esos productos por que el precio es más barato, la gestión es buena y el trato es bueno pero los precios son elevado	Mejorar la atención al cliente acatándose a todo lo que SEDENA norma, sabe que hasta que tengan una ruta armada y que tenga la totalidad del camión que sale. Ella tiene contacto con la asociación de distribuidores a través del teléfono, sin embargo, considera que quien la preside la Sra. Martha es muy buena gestionadora, tiene interés, adiestramiento y empatía
<b>PREGUNTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	
	<b>MORELOS DISTRIBUCIONES Y REP RINA S.A. DE C.V. ALCAMPO</b>	<b>MORELOS JOJUTLACARTUCHOS JOJUTLAEL YAOLITICO</b>
¿Cuál es el proceso en que TECNOS solicita conocer sus expectativas, especificaciones y requerimientos de los productos que necesita comprar?	Lo hace por teléfono, checa sus inventarios diariamente y se pone de acuerdo para sacar la autorización para ir por el pedido lleva el oficio a la zona militar, entonces lo resuelve, el tiene camioneta y no necesita ningún transporte, es muy directo hacer la compra y traer la mercancía a la tienda	Por teléfono
¿Considera que los productos que adquiere en TECNOS cumplen con los requisitos (técnicos, comerciales y de gestión) que establecieron en su pedido?	Las personas de tecnos son amabilísimos, los pedidos siempre están completos y si lo que pide no hay siempre le avisan en ese momento, le dicen de este no tenemos y va a haber para la próxima semana, considera que siempre tienen el producto que solicita, se preocupa por surtir y producir, está muy relacionado con las épocas de tiro porque forma parte de varios clubs y prevé sus ventas tecnos siempre le ha respondido	Se manda frecuentemente el pedido incompleto y no se avisa te enteras hasta que el pedido llegó, No ha habido calibre 16 del 4, no lo dijeron y no lo enviaron
¿Estima que los productos que TECNOS le ofrece corresponden a sus necesidades? ¿Le gustaría que TECNOS le ofreciera otros productos? ¿Cuáles?	El vende cartuchos de alto poder, los compra en la DECAM y preferiría comprárselos a Tecnos y no a la DECAM hay demasiada burocracia cal 270, cal 243, 30-06, 30-30 y 7 mm. Tecnos sacó productos para los cuerpos policiacos, estuches para armas, pero no resultó, Tecnos que se dedique a sus cartuchos que es lo que saben hacer, al	Solo que lo que pido me lo envíen, no soy un cliente grande pero me gustaría que me trataran bien

	menos no estamos interesados en este mercado para esos productos pero tal vez en otros mercados si	
<b>¿Sabe usted a quién dirigir sus observaciones, sugerencias o quejas sobre los requisitos no cumplidos del producto o sobre su pedido? ¿Las reclamaciones que han surgido han quedado aclaradas a su entera satisfacción y se han tomado en cuenta para mejorar el servicio, si es el caso?</b>	No es frecuente que haya problemas, y cuando hay una prefiero quedármelo a hacer todos los trámites admitivos con la zona de que vengán a ver que no es, que lo voy a llevar a tecnos y que se necesita una serie de oficios, prefiero quedármelos. No he tenido un problema importante digno de mencionar, pero el problema radica en loa rutas y tiempos de entrega, se sugiere que tenga vehículos más pequeños para agilizar y eficientar. Cualquier cosa que haya sucedido lo resuelven tecnos y me quedo satisfecho	A Triny
<b>¿Conoce el código de ética de TECNOS en el que se establece la satisfacción del cliente como uno de sus valores?</b>	No conozco el código pero veo las consecuencias de la aplicación de ese código, le doy un 9.5 en ventas, son muy buenas y no tengo problemas	En 7 por la falta de atención al cliente y al seguimiento de los pedidos
<b>¿Cuándo TECNOS hace ajustes de sus procesos para fabricación de sus productos como resultado del cambio de tecnología, mejora en los métodos o cambios de normatividad, se los da a conocer? ¿Ha visitado las instalaciones de TECNOS para conocer el proceso productivo y los estándares de calidad que maneja en la fabricación de los productos?</b>	Me parece muy bueno el proceso de producción, el producto es muy bueno tiene muy buena calidad los cartuchos.	No se le informa ni de sus pedidos menos de las razones de la falta de producción.
<b>¿Cuál es la percepción del personal de TECNOS con respecto a la accesibilidad, disponibilidad, atención y oportunidad para: dar respuesta a una necesidad o queja desde la solicitud de su pedido hasta la entrega del mismo?</b>	La gente con la que se relaciona con tecnos toda es amable, están disponibles, son atentas	Es amable
<b>¿Considera que el personal que realiza las ventas TECNOS se relaciona con usted en base al ética de negocios? ¿Su compañía conoce el origen de las materias primas utilizadas por TECNOS durante la fabricación de sus productos y tiene una garantía que se respetan los derechos humanos y el medio ambiente?</b>	No hay abusos de soborno, su calidad moral no les permite una actitud diferente, en navidad se les lleva un pequeño obsequio a las muchachas de ventas pero no más	Son éticos todos
<b>¿Cómo podemos mejorar nuestros productos y servicio?</b>	No tengo nada que agregar de hecho siempre quisiera comprarle a tecnos todos los productos incluyendo los de alto poder	El transporte es muy tardado, hasta 1 semana más para que llegue el pedido.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas realizadas a los clientes