

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DE POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR
DE RESTAURANTES DE SAN JUAN DE PUERTO RICO**

LEIDY MARCELA TABARES MARROQUIN

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, COLOMBIA
2022

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

universidadean.edu.co



**DISEÑO DE UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DE POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR
DE RESTAURANTES DE SAN JUAN DE PUERTO RICO**

LEIDY MARCELA TABARES MARROQUIN

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Magister en
Administración de empresas**

Director: MARIE JOSE CHERY LEAL

Modalidad: Monografía

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, COLOMBIA 2022**

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica
universidadean.edu.co



Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 20 de Octubre de 2022

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	9
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Planteamiento del problema de investigación	14
1.2. Formulación de la pregunta de investigación	15
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.1. Objetivo general	16
2.2. Objetivos específicos.....	16
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	17
4. MARCO TEÓRICO DE LA PROPUESTA.....	18
4.1. Responsabilidad Social Empresarial.....	18
4.2. Modelo de Gestión de Responsabilidad Social.....	21
4.3. Responsabilidad Social y los Empleados.....	23
4.4. El Consumo Responsable como Impulsor de la Responsabilidad Social Empresarial.....	26
4.5. ISO 26000 para la Responsabilidad Social.....	27
4.6. Desarrollo Sostenible	29
4.7. La Responsabilidad Social en la Industria de los Restaurantes.....	29
4.8. Marco Legal de Responsabilidad social en Puerto Rico	32
4.9. Filantropía.....	34
4.10. La importancia de la Comunicación en la Responsabilidad Social.....	35
5. HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	37
6. VARIABLES	37
7. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	39
7.1. Tipo de Investigación	39
7.2. Etapas de la investigación	39
7.3. Muestra	44
7.4. Diseño del Instrumento	47
7.5. Validez Del Instrumento	49
7.5.1. Validación Instrumentos para Restaurantes.....	51
7.5.2. Validación Instrumentos para Consumidores	55
7.6. Procedimiento de Aplicación del Instrumento.....	55
8. TRABAJO DE CAMPO	56

8.1. Procesamiento de Datos y Análisis de Resultados.....	57
8.1.1. Entrevista Aplicada a los Administradores y/o Gerentes de los Restaurantes.....	57
8.1.2. Entrevista Aplicada a los Consumidores de los Restaurantes	83
8.2. Propuesta Metodológica para la Implementación de Políticas de Responsabilidad Social Empresarial - RSE en el Sector de Restaurantes de San Juan de Puerto Rico	101
9. DISCUSIÓN	118
10. CONCLUSIONES	122
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
ANEXO A. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS – ENTREVISTA PARA RESTAURANTES.....	137
ANEXO B. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS – ENTREVISTA PARA CONSUMIDORES EN RESTAURANTES	139
ANEXO C. VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN PARA RESTAURANTES.....	143
ANEXO D. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS AJUSTADA – ENTREVISTA PARA RESTAURANTES	149
ANEXO E. VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN PARA CONSUMIDORES	152
ANEXO F. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS AJUSTADA – ENTREVISTA PARA CONSUMIDORES EN RESTAURANTES	159
ANEXO G. MATRIZ DE PODERES - IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	162
ANEXO H. MATRIZ PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	163
ANEXO I. MATRIZ PARA LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS.....	164
ANEXO J. MATRIZ PARA EL REGISTRO DE EVIDENCIAS.....	165
ANEXO K. MATRIZ PARA EVALUAR LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN.....	166
ANEXO L. MATRIZ DOFA	167

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Definición de Principios de Responsabilidad Social Empresarial	20
Figura 2. Áreas temáticas de la gestión de responsabilidad social.....	21
Figura 3. ISO 26000 - Las 7 Materias Fundamentales	28
Figura 4. ¿El restaurante emplea personas con algún tipo de discapacidad?	61
Figura 5. Pregunta - ¿Están comprometidos con la creación de empleo (aceptación de pasantes, creación de nuevos puestos)?	62
Figura 6. Pregunta - ¿El salario de los empleados está relacionado con las competencias y el rendimiento?	63
Figura 7. Pregunta - ¿El restaurante cuenta con políticas para sancionar a los trabajadores que realicen prácticas corruptas o no cumplan con el código de ética?.....	64
Figura 8. Pregunta – ¿Cree usted que la empresa se comporta éticamente / honestamente con sus clientes?	64
Figura 9. Pregunta – ¿Cree usted que la empresa defiende el cumplimiento de los derechos humanos?	65
Figura 10. Resultados Dimensión Social – Respuestas Variables Empleados y Comunidad.....	66
Figura 11. Resultados Dimensión Económica – Respuestas.....	71
Figura 12. Dimensión Ambiental	75
Figura 13. Resultados Dimensión Ambiental – Respuestas.....	76
Figura 14. Dimensión Comunicación.....	79
Figura 15. Resultados Dimensión Comunicación – Respuestas	81
Figura 16. Pregunta ¿Ha escuchado hablar acerca de la Responsabilidad Social?.....	85
Figura 17. Pregunta ¿Con cuál de los siguientes conceptos o ideas asocia usted la Responsabilidad Social?.....	87
Figura 18. Pregunta ¿Con que frecuencia ha mantenido usted una conversación con sus amigos o familiares acerca del comportamiento social o ético de las empresas?.....	88
Figura 19. Pregunta ¿Ha considerado castigar a una empresa por NO ser socialmente responsable?.....	89
Figura 20. Pregunta ¿Su preferencia por algún Restaurante y/o producto se ve influenciada por la práctica de Responsabilidad Social Empresarial que realiza dicho establecimiento?	90
Figura 21. Pregunta ¿Usted se cambiaría a la competencia de del restaurante, solo porque ésta realice prácticas sociales?	92
Figura 22. Pregunta ¿En cuál de los siguientes ámbitos o grupos de personas debería enfocarse principalmente la Responsabilidad Social.....	93
Figura 23. Pregunta ¿Está de acuerdo con que las empresas que practican responsabilidad social empresarial lo den a conocer a través de campañas masivas de publicidad?	94
Figura 24. Pregunta ¿Cree usted que puede influir como consumidor en la manera como una empresa es socialmente responsable?.....	95
Figura 25. ¿De qué manera puede influir en que una empresa sea socialmente responsable?	96
Figura 26. Pregunta ¿Cómo cree usted que la gente se da cuenta si una empresa es o no socialmente responsable? Máximo 3 opciones.....	97
Figura 27. Pregunta ¿Conoce los programas de responsabilidad social qué realiza el restaurante?	99

Figura 28. Fases según método PHVA de la propuesta metodológica para la implementación de políticas de responsabilidad social empresarial - RSE.....	103
Figura 29. Pasos para documentar un proceso.....	111

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Composición de las Variables Objeto de Medida para las RSE.....	22
Tabla 2. Tabla de Variables.....	38
Tabla 3. Etapas para alcanzar los objetivos del proyecto.....	40
Tabla 4. Variables en Instrumento de Observación	43
Tabla 5. Diseño de Instrumento	48
Tabla 6. Características Personales de los Entrevistados.....	49
Tabla 7. Validación Instrumento Restaurantes - Dimensión Social.....	52
Tabla 8. Validación Instrumento Restaurantes - Dimensión Económica.....	53
Tabla 9. Validación Instrumento Restaurantes - Dimensión Ambiental	54
Tabla 10. Validación Instrumento Restaurantes - Comunicación.....	54
Tabla 11. Años de servicio en el restaurante por género	57
Tabla 12. Respuestas por Pregunta - Dimensión Social en Gerentes y/o Administradores.....	59
Tabla 13. Listado de Restaurantes con Políticas de Responsabilidad Social ubicados en San Juan de Puerto Rico.....	74
Tabla 14. Información de Clientes Entrevistados	84
Tabla 15. Pregunta ¿La RSE contiene 5 tópicos, según su criterio evalúe éstas según el grado de importancia que considera que tienen, de 1 a 5?	100
Tabla 16. Plan de Actividades Fase 1. Diagnostico.....	105
Tabla 17. Plan de Actividades Fase 2. Planeación.....	107
Tabla 18. Plan de Actividades Fase 3. Implementación	109
Tabla 19. Actividades para Elaboración del Plan de Comunicación.....	112
Tabla 20. Indicadores para Medir la Verificación Cuantitativa	115

RESUMEN

El presente proyecto se llevó a cabo con la finalidad de “diseñar una propuesta metodológica para la implementación de políticas de responsabilidad social empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico”, tomando como enfoque el impacto que esta tiene en la estrategia y la gestión empresarial, y a la vez mirándola como una herramienta generadora de valor para los restaurantes, producto de la interdependencia que existe entre la empresa y los diferentes grupos de interés.

Para tal fin, se planteó una investigación de campo, de nivel descriptivo, con apoyo en la revisión bibliográfica; la población en estudio fueron los restaurantes ubicados en San Juan de Puerto Rico; la técnica de recolección de datos empleada fue la entrevista la cual se enfocó en dos grupos que son los restaurantes (administradores o gerentes del lugar) y los consumidores. Con la recolección y procesamiento de los resultados obtenidos, se conoció la situación actual en materia de prácticas responsables por parte de los restaurantes y como segunda medida, se definieron los elementos que los consumidores perciben como partes integrales de la responsabilidad social empresarial.

Esta consolidación y análisis permitió diseñar una propuesta para la implementación de actividades filantrópicas y prácticas de negocio consciente orientadas a la RSE como estrategia de ventaja competitiva al fortalecer la misión y ayudar a encaminar a los establecimientos hacia el desarrollo sostenible.

Palabras clave: Responsabilidad Social, Empresa, Restaurantes, Colaboradores, ISO 26000, Filantropía, Políticas Corporativas, Comportamiento del Consumidor

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la responsabilidad social empresarial ha cobrado gran importancia en los modelos organizacionales, adoptando nuevas formas de actuación necesarias en la identificación de los impactos que genera tanto en su entorno más cercano (los clientes y los colaboradores), como en el entorno que las rodea (la sociedad y el medio ambiente). Acción RSE (2011) define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como la proyección del futuro para los negocios, la cual se va tornando primordial para la sustentabilidad y competitividad, cuya integración en el desarrollo económico es encaminada por el respeto hacia las personas, la comunidad y el medio ambiente; lo que demuestra un alto impacto en toda la cadena de valor.

Menard (2013) plantea que el crecimiento y desarrollo actual de la sociedad, ha generado patrones comportamentales, como son los valores sociales en los negocios; lo cual lejos de ser una tendencia, se ha convertido en respuesta para lograr un crecimiento que está siendo dirigido por la sociedad y la ética. La responsabilidad social en el mundo de los negocios, es la incorporación de normas las cuales se traducen en transacciones justas y razonables, esto es lo que se entiende como la creación de valor compartido, ya que se integra la creación de valor económico en doble vía, es decir tanto para la organización como para la sociedad al tener presente sus necesidades y desafíos (Porter, M. E. y Kramer, M. R. , 2019).

En un mundo globalizado, las condiciones económicas, políticas y sociales están en continuo cambio, y esto hace que las empresas estén en una constante búsqueda de estrategias que creen valor y esto es en lo que la responsabilidad social empresarial se ha convertido en el mundo de los negocios, la cual es percibida como una ventaja competitiva, por lo tanto su implementación en los restaurantes hará que tengan una gestión más humana al trabajar en paralelo la experiencia

gastronómica y a la vez ayudar y contribuir de manera positiva a la sociedad, la economía y el ambiente.

Uno de los más grandes retos que enfrenta Puerto Rico son las escasas leyes existentes para establecer una política pública de Responsabilidad Social y su poco monitoreo y seguimiento; y esto es algo crítico lo que queda demostrado siendo una tendencia mundial necesaria para lograr un desarrollo económico sostenible; esta percepción queda demostrado dada la escasa información que se puede encontrar tanto en la web como en las entidades que controlan, supervisan y/o que tienen algún vínculo con el funcionamiento de los restaurantes en Puerto Rico.

En el desarrollo de este trabajo investigativo, se realizaron visitas a diferentes instituciones con el propósito de obtener información sobre la existencia de políticas y/o lineamientos en materia de Responsabilidad Social en la industria de los restaurantes, el resultado obtenido es la no existencia de dicha documentación, pero se logró identificar varias leyes que deben cumplir los establecimientos que preparan y sirven comidas para operar. A continuación, se relacionan los hallazgos.

- La Asociación de Restaurantes “ASORE”, informa que en el momento no existe ningún documento formal sobre la Responsabilidad Social en los Restaurantes, pero que en la actualidad un grupo de expertos y delegados de los restaurantes, se encuentran trabajando en las políticas y prácticas de responsabilidad social para el sector.
- En materia de medio ambiente, la institución de Acueducto y Alcantarillado de Puerto Rico - AAA, indica que la Ley Núm. 416 de 22 de septiembre de 2004 conocida como la Ley de Política Pública Ambiental, da los lineamientos para que las instituciones

operan de una manera responsable y cuidadosa con el medio ambiente (JCA, 2004).

(Junta de Calidad Ambiental (JCA), 2004).

- El Departamento de Recursos Naturales y Ambientales (DRNA), enumeró algunas leyes adicionales a la Ley 416, como lo son Ley Núm. 310 de 2 de septiembre de 2000, conocida como “Ley para la Prevención de Contaminación”, Ley Núm. 25 de 24 de abril de 2001, conocida como “Ley de Prohibición de Ruidos”; adicional exhorta a utilizar su sitio web para buscar todo tipo de contenido relacionado con la calidad ambiental de Puerto Rico.
- El Departamento de Salud, menciona el Reglamento General de Salud Ambiental Núm. 135 del 29 de diciembre de 2008 donde se unifican todas las disposiciones decretadas por este departamento en materia de licencias, disposiciones sanitarias, salud pública, reglamenta procesos de elaboración y manipulación de alimentos.

La industria de los restaurantes en la actualidad está asumiendo un reto en su impacto a la economía, hoy en día es generadora de riqueza y fuente de empleo para los puertorriqueños, su importancia se encuentra ligada al turismo; lo que a su vez genera que sea una de las principales generadoras de residuos y desperdicios sólidos; por lo que se hace conveniente revisar, mejorar y crear las medidas pertinentes para la conservación del medioambiente, con el objetivo de formar empresas más conscientes y responsables. Lastimosamente Puerto Rico no cuenta con instituciones que mantengan registros actualizados de los restaurantes que se encuentran operando, por lo tanto, para este proyecto, se utilizó como fuente de información el sitio web

(SAL!¹) que al momento de dar inicio este proyecto investigativo funcionaba como un portal web de contenido gastronómico, en donde al mes de Agosto de 2021, reportaba en su página un total de 219 restaurantes inscriptos y en operación en San Juan de Puerto Rico.

La economía de Puerto Rico pasó de ser agrícola (azúcar, tabaco y café), a una economía industrializada con mayor inclinación hacia el servicio (Banco Gubernamental del Fomento para Puerto Rico, 2021). La Asociación de Restaurantes de Puerto Rico (ASORE) exhibió en el foro denominado “Proyecciones 2020”, un panorama económico de la industria y su evolución; resaltando que aunque en periodos ha mostrado un crecimiento fuerte en la economía; factores como los cambios constantes, la crisis económica y sanitaria, desastres naturales como el Huracán María 2017 y el Terremoto del 2019 y la actual pandemia han impactado negativamente esta industria, generando cierres de negocios y la necesidad de reducción de personal en muchos establecimientos. Esta situación hace necesario que para mantenerse operando dependan en gran medida de las ayudas locales y federales, así mismo se hace presente la necesidad de la reinversión y es acá donde el factor de responsabilidad social empresarial puede aportar como estrategia de valor. Hoy los consumidores desafían a los restaurantes, buscando obtener una satisfacción mucho más completa a cambio de dinero, direccionando su interés en saber la forma en la que ha sido elaborado cada producto, manteniendo la tendencia de apoyar a los negocios que utilizan para confeccionar sus productos, materia prima de productores locales (Gallejo, 2007), de igual forma se interesan por conocer de la sostenibilidad y la protección y cuidado del planeta.

¹ Sal! sitio web de contenido gastronómico en Puerto Rico, donde se encontraban los restaurantes registrados y que seguían en operación. <https://www.sal.pr/>

1.1.Planteamiento del problema de investigación

El mundo está en constante cambio, las nuevas tendencias de los consumidores muestran que las personas se hacen cada vez más conscientes, buscan vivir saludablemente y se hace cada vez más presente el sentido de la solidaridad. Es cada vez más notorio el aumento de consumidores ecológicos, Pardave y Pinzón (2000) los describe como las personas que al momento de consumir algún producto y/o servicio, evitan seleccionar aquellos que pongan en peligro al planeta y al medio ambiente; así mismo demuestran una alta preocupación por tener un estilo de vida saludable. Otro referente sobre este cambio, lo describe Betancourth (2006), quien hace énfasis en que el consumidor ecológico, tiende a ser más consciente de las consecuencias e impactos para la salud y la sostenibilidad del planeta; en este mismo contexto, demuestra una colectividad al ser solidario apoyando a los productores locales, reflejando un sentido de pertenencia y un consumo justo y responsable.

Estas manifestaciones benefician el bienestar de la sociedad, el cuidado del medio ambiente, el apoyo a la comunidad en tiempos de crisis; y a la vez se identifica un incremento en la vigilancia que hace la comunidad hacia los comportamientos éticos y responsables de las organizaciones. Este involucramiento por parte de la población, inquieta a los negocios ya que el cumplir con estas demandas pueden acarrear costos adicionales que disminuyan sus ganancias. Esta preocupación está siendo relegada, ya que estudios han demostrado que algunos segmentos de consumidores están dispuestos a pagar mayores precios y/o renunciar a productos y servicios si estos no aseguran un cuidado al planeta.

Esto demuestra que esta tendencia cada vez toma más fuerza, sumado a las condiciones políticas y económicas obligando a las empresas a estar en una constante búsqueda de estrategias para crear valor y ser reconocidos en su imagen de marca. Es por esta razón que cada vez que en

el mundo de los negocios modernos se adhieren actividades filantrópicas y prácticas de responsabilidad social empresarial para responder al consumidor y contribuir al desarrollo sostenible.

El problema que da origen a la investigación radica en la necesidad que tienen los restaurantes en lograr que su misión crezca trascendiendo ser un negocio que sirve comida a convertirse en una empresa que satisface el placer de vivir experiencias gastronómicas de sus clientes junto con el placer de ayudar y de contribuir social, económica y ambientalmente en un país que no cuenta con políticas ni lineamientos que regulen el actuar responsable de los establecimientos.

1.2. Formulación de la pregunta de investigación.

La crisis sanitaria, medioambiental, económica y social por la que atraviesa Puerto Rico, hace necesario que la industria de restaurantes tenga una mayor participación como fuente clave para generar un impacto positivo y a largo plazo. Cuando se hizo una búsqueda sobre las políticas de responsabilidad social de algunos restaurantes más reconocidos de San Juan de Puerto Rico utilizando buscadores como Instagram, Facebook y las páginas web de los establecimientos, fue muy poco lo que se pudo identificar en este campo; es de notar que varios de estos empresarios en su propósito de mantenerse en el mercado, les ha sido difícil pensar en trabajar en la esfera social y medioambiental; y muchos otros que lo han hecho no han encontrado la forma de darlo a conocer a sus consumidores. Otro factor que limita esta implementación es la creencia que puede resultar muy costoso, así mismo los beneficios obtenidos por dicha implementación no son claros dentro de las políticas de gobierno lo que no resulta ser un estímulo para aquellos que decidan establecerlas dentro de sus estrategias. Teniendo en cuenta lo anterior se plantea la pregunta:

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

universidadean.edu.co



¿Cómo diseñar una propuesta metodológica para los restaurantes de San Juan de Puerto Rico, que los ayude con la implementación de políticas, actividades filantrópicas y prácticas de negocio consciente?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se describen los objetivos del trabajo.

2.1. Objetivo general.

Diseñar una propuesta metodológica para la implementación de políticas de responsabilidad social empresarial - RSE en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico.

2.2. Objetivos específicos.

1. Reconocer mediante el análisis del diagnóstico, la situación actual de la industria de restaurantes frente a la responsabilidad social empresarial, identificando los grupos de interés, la receptividad y/o resistencia para la aplicación de políticas y prácticas socialmente responsables.
2. Determinar en los restaurantes de San Juan de Puerto Rico, los procesos de mayor impacto económico, social y medio ambiental y que requieran una intervención a fin de convertirse en empresas socialmente responsables.
3. Estructurar las directrices del plan de comunicación interna y externa que deben implementar los restaurantes de San Juan de Puerto Rico, para la sensibilización y la comunicación del desempeño de la organización desde una perspectiva de responsabilidad social.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de este proyecto surge de la preocupación existente por la falta de políticas de responsabilidad social en los restaurantes de San Juan de Puerto Rico.

Entre las razones que motivaron este proyecto está la ausencia de información sobre RSE en este sector, siendo casi nula la existencia de programas y prácticas de negocio conscientes orientadas a la responsabilidad social empresarial (RSE), también se espera determinar el grado de conciencia que los consumidores tienen sobre las diferentes dimensiones (social, económica y medioambiental) y por último resaltar la implementación de un modelo de responsabilidad social como estrategia de ventaja competitiva y sostenibilidad para los restaurantes.

Uno de los principales retos es la creación de conciencia en los establecimientos sobre la importancia y las ventajas que crea la implementación de políticas y prácticas socialmente responsables frente a dos temas importantes que son los cambios generados por la globalización y el aumento de competidores en el mercado (Reyes, 2003).

El aporte de este trabajo investigativo es el diseño de una propuesta metodológica, que brinda una serie de actividades y supuestos que permitan que los restaurantes operen de una manera responsable y sostenible, mostrando a la vez los beneficios que esto puede lograr en todos los grupos de interés que intervienen en la actividad económica.

4. MARCO TEÓRICO DE LA PROPUESTA

La finalidad de este marco teórico es fundamentar en conceptos claves que apoyen en el análisis, interpretación, relación y definición de las variables de responsabilidad social empresarial y a la vez hacer uso de los elementos encontrados en las diferentes referencias bibliográficas para abordar la importancia de la implementación de políticas de RSE como herramienta de relación entre la empresa, la sociedad y el medio ambiente, enfocada en la industria de restaurantes.

4.1. Responsabilidad Social Empresarial

Son muchos los autores que a través de los años han realizado investigaciones y han aportado en el tema de la responsabilidad social y estos se han ido transformando en una expresión de cambios globales con gran afectación a nivel social. Las prácticas “socialmente responsables” hacen parte las nuevas exigencias de los clientes y estas representan materia de estudio y de continuo cambio.

Buscando una mayor comprensión y enfoque de la responsabilidad social, a continuación se relacionan algunos de los conceptos que respaldan este trabajo investigativo; los cuales son tomados del libro verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, de la Comisión Europea (2001), el cual indica “La RSE es un concepto por el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con las partes interesadas de manera voluntaria”(p. 7).

La responsabilidad social empresarial se ha convertido para las organizaciones en una forma de gestionar y de hacer negocios; hoy en día se adicionan en los procesos, términos como sustentabilidad y se evalúa el impacto económico, social y ambiental que la operación genera, de igual manera pasa a tener un lugar prioritario el reconocimiento de las necesidades de los grupos

de interés, mostrando preocupación por la sostenibilidad de las futuras generaciones. Al contemplar dentro de la gestión estratégica la RSE, se puede deducir que muchas organizaciones están viendo en estas prácticas, una ventaja competitiva sobre su imagen y reputación (Pelaez J., Garcia M & Azuero A., 2014). Para las organizaciones en su estructura interna, hace referencia a una búsqueda del bien común, compromiso con el ambiente, la sociedad y desarrollo económico, además se establece la reciprocidad entre el desarrollo social y el desarrollo empresarial (Lopez, A., Ojeda, J. & Rios M, 2016).

Entre las definiciones más recientes de responsabilidad social empresarial, se encuentra la consignada en la ISO 26000², que además de tener una visión más metodológica y cognitiva desde una perspectiva organizacional, ayuda a tener un mejor entendimiento general de la responsabilidad social, en esta se involucran elementos claves en su estudio como lo son interdependencia, organización, derechos humanos, ambiente, prácticas laborales, ética, consumidor, comunidad entre otros., elementos que impactan y contribuyen positiva o negativamente el desarrollo sostenible, los ecosistemas y la equidad social (ISO, 2014). En esta versión también se identifican los principios de la RSE los cuales se encuentran consignados en el capítulo 6 de dicha norma y que se resume en la Figura 1.

² ISO 26000 Son un conjunto de guías que establecen líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional de Normalización

Figura 1.*Definición de Principios de Responsabilidad Social Empresarial*

Nota. La figura muestra la definición de responsabilidad social empresarial. Fuente: ISO (2014).

En el entorno actual de las organizaciones, es de vital importancia definir como requisito indispensable las responsabilidades sociales empresariales, lo cual termina siendo una ventaja frente a un mercado altamente competitivo (Cuadrado, García, & Martínez, 2014); de esta misma manera, pasa a ser la RSE un compromiso de comportamiento ético, aportando de manera positiva en el desarrollo de la sociedad, buscando que su gestión y ejercicio logren mejorar la calidad de vida (económica, social y cultural) de la mayoría de familias que viven en el entorno donde operan, (Mancilla, M., & Saavedra, M. L., 2014). Para lograr este objetivo se requiere que las organizaciones institucionalicen e incluyan dentro de sus estrategias de negocio, políticas y prácticas de RSE, en donde no solo sea reflejada su cultura de compromiso sino a la vez se evidencien grandes beneficios en sus grupos de interés.

4.2. Modelo de Gestión de Responsabilidad Social

Echenique (2003) realizó la definición de las cinco áreas temáticas que componen la RSE, las cuales han servido de parámetro para que las organizaciones, tengan una guía en la identificación y el alcance al momento de adoptar la RSE al interior de la empresa. En la Figura 2, se destacan las principales características de cada una de las cinco áreas que definen el modelo de gestión de la RSE.

Figura 2.

Áreas temáticas de la gestión de responsabilidad social



Nota. La figura muestra el resumen de las áreas temáticas del modelo de gestión de responsabilidad social. Fuente: Elaboración Propia a partir de Echenique (2003).

La RSE son todas las contribuciones que las empresas hacen de forma activa y voluntaria para el mejoramiento de la sociedad, de la economía y del ambiente en el lugar donde desarrolla su operación. Con la finalidad de lograr un impacto positivo, se requiere definir ante quienes tiene responsabilidad la organización (accionistas, administración pública, clientes,

colaboradores, competidores, empleados, proveedores y medio ambiente); seguido por el establecimiento de los factores críticos de responsabilidad social para cada uno de los elementos definidos, y por último se requiere la determinación de las variables.

Para este proyecto investigativo, se tomó como referencia la determinación de variables, descritas en el libro “Composición de las variables objeto de medida para las RSE” elaborado por Fernando Giner y María Gil (2006), y que fueron recopiladas en la Tabla 1. La primera columna identifica los grupos de interés con los que las organizaciones tienen responsabilidades, derechos y obligaciones, en la segunda columna se establecen los parámetros rectores de la conducta y en la columna tres se detallan las variables de comportamiento, las cuales son materia de estudio en este proyecto.

Tabla 1.

Composición de las Variables Objeto de Medida para las RSE

Responsabilidad ante:	Parámetro Crítico de Responsabilidad	Variables que Forman el Parámetro Crítico de Responsabilidad (Compromisos) Necesidades de Medida
Accionistas	Retribución transparente	<ul style="list-style-type: none"> - Informar correctamente - Atender las reclamaciones y sugerencias - Gestión transparente y veraz (no a la corrupción) - Preservar el capital y hacerlo crecer
Administración Pública	Cumplir legislación	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir el ordenamiento legal - Cumplir el ordenamiento fiscal - Colaboración positivamente con los gobiernos democráticamente constituidos
Clientes	Sinceridad transparente	<ul style="list-style-type: none"> - Veracidad en la información y publicidad - Respetar las garantías ofertadas - Atender las reclamaciones y sugerencias - Proveer información a las organizaciones de consumidores - No admitir el trabajo infantil
Colaboradores	Honestidad	<ul style="list-style-type: none"> - Informar correctamente - Cumplir lo pactado - Trato respetuoso y no vejatorio - No empleo infantil
Competidores	Respetar reglas de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> - No crear ni difundir noticias falsas - No agredir con actos ni con mensajes
Empleados	Respeto a la dignidad humana	<ul style="list-style-type: none"> - Trato respetuoso y no vejatorio - Honestidad y veracidad - Respeto al mérito - No discriminación por sexo, raza, religión, defecto físico u ocupación - Salario adecuado al esfuerzo (físico y/o mental) - Integración y crecimiento profesional - Compatibilidad horario laboral con familiar - No trabajo en condiciones precarias e insalubres - No empleo infantil - Respetar la libertad de asociación y los derechos de negociación - Gestión transparente y veraz (no a la corrupción)

Responsabilidad ante:	Parámetro Crítico de Responsabilidad	Variables que Forman el Parámetro Crítico de Responsabilidad (Compromisos) Necesidades de Medida
Medio Ambiente	Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar acciones de prevención del medio ambiente - No degradar con actos contrarios a la sostenibilidad - Uso de energías limpias - Agua no contaminada - Mitigar los impactos sobre medio ambiente - Control de la contaminación atmosférica
Proveedores	No extorsión	<ul style="list-style-type: none"> - Informar anticipadamente y correctamente de planes y acciones - No establecer condiciones injustas y degradantes - No al trabajo en condiciones precarias e insalubres - No admitir el trabajo infantil - Atender las reclamaciones y sugerencias

Nota. Composición de las variables objeto de medida para la RSC. Fuente: Giner F. y Gil María (2006)

4.3. Responsabilidad Social y los Empleados

La importancia del recurso humano para las organizaciones hace indispensable que éstas incluyan propuestas de responsabilidad social que beneficien a sus trabajadores. Ser socialmente responsable con los trabajadores representa para las empresas ventajas tales como: 1) aviva el sentido de pertenencia, creando una atmósfera de confianza, 2) acrecienta la disposición para desempeñar las funciones laborales, esto a su vez conlleva a una disminución en la rotación de empleados beneficiando a la organización al no tener que incurrir en costos de reclutamiento y 3) proporciona un ambiente ideal para la implementación de políticas y procedimientos (Alea, 2007). Todas estas ventajas al final representan para las empresas beneficios tales como una mayor productividad, eficiencia, calidad en productos y servicios, metas logradas, rentabilidad y reconocimiento de marca.

Así como las organizaciones deben actuar responsablemente con su capital humano; este a su vez también debe serlo, reflejando actuares éticos, ejercitando derechos y deberes tanto corporativos como legalmente establecidos (Lacalle, Calda, & Carrión, 2012-2013). Es así que esta responsabilidad es reciproca, por un lado, las organizaciones deben gestionar y brindar un ambiente socialmente responsable para sus empleados, pero a la vez debe velar por contratar personas que estén en la misma sintonía, es decir, reclutar aquellos candidatos dispuestos a

participar y cumplir políticas como el reciclaje, gestión de residuos, ahorro en consumo de energía o donación de alimentos, entre otros. Uno de los aspectos esenciales que trae consigo la implementación de políticas y prácticas de responsabilidad social empresarial está en la interacción e involucramiento en la cultura corporativa ya que solo serán creíbles aquellas estrategias de sostenibilidad que tienen su origen y gestión internamente.

Bajo esta misma premisa, se encuentran las organizaciones que buscan ser reconocidas como buenos patronos, para lo cual trabajan en mejorar las condiciones de su fuerza laboral por medio de un excelente clima laboral, de la creación de un lugar seguro y por aumentar el grado de satisfacción de sus colaboradores. El comportamiento que las organizaciones tienen con sus grupos de interés; representa la imagen que el mercado, la competencia y la sociedad tendrá de la misma, generando una ventaja o un quiebre competitivo. Uno de los errores más comunes que se suele cometer, es asociar la responsabilidad social solo con iniciativas que mitiguen un impacto ambiental negativo o con aspectos filantrópicos (Correa & Estévez, 2011), pero una política de responsabilidad social busca lograr una sostenibilidad y para lograrla debe tener su origen al interior de la organización y tener como aliado a su activo más importante que son sus colaboradores.

El pertenecer a una organización cuya misión tenga un alcance positivo para la sociedad, es hoy en día una de las variables que contemplan las nuevas generaciones de profesionales al momento de seleccionar un trabajo. Es así que las organizaciones buscan resaltarse en el mercado laboral como una Marca Empleadora (Employer Branding), para lo cual debe incorporar dentro de su estrategia una cultura laboral atractiva y que demuestre un compromiso por las satisfacciones de las necesidades de sus colaboradores y su desarrollo y crecimiento profesional (Gavilan, Avelló, & Fernandez, 2013).

La RSE debe ser vista como una inversión para lograr la sostenibilidad del negocio, en su actuar diario las empresas están siendo vigiladas y valoradas por una sociedad que es cada vez más exigente y que espera de ellas lo mismo que esperan de los individuos. Las actividades de las organizaciones están siendo determinadas por lo que la sociedad espera de ellas y esto a su vez se ha convertido en un elemento diferenciador en un mercado competente (Sedes, 2015).

EL director de Relaciones Corporativas y director de la Fundación Coca-Cola, Juan José Litrán (2015), destaca que todos los programas de RSE y ambientales que practiquen las organizaciones, son un aliciente al momento de la contratación y retención del talento humano. Esta tendencia es generada por la disponibilidad de información a la que se tiene acceso, de la misma forma tiene conocimiento de las prácticas y/o problemáticas (social, económica y ambiental) por la que atraviesan muchas compañías, haciendo que en su proceso de selección evalué su interés o no por hacer parte de ese equipo de trabajo. Es así que deben ser capaces de incorporar dentro de su estrategia de negocio, prácticas y políticas que evidencien su compromiso con la sostenibilidad a un nivel de 360° en todas sus dimensiones; al igual que se muestren como organizaciones transparentes, con un actuar ético y que revele una preocupación genuina todo su grupo de interés.

Esta sección del Marco Teórico ha sido documentada tomando como referencia el reportaje realizado por el sitio web Compromiso RSE; el cual en el año 2015 reunió a directivos de Recursos Humanos, Gerentes, Director de Relaciones Corporativas y Director de Formación y Desarrollo de Empresas reconocidas para conocer el grado de compromiso y afinidad establecido en sus organizaciones entre el RSC y el Talento Humano, en un artículo llamado “RSE, foco de fidelización y atracción del talento”, RSE (2015), plantea que al integrarse la RSE en el quehacer diario de las compañías los beneficios que se alcanzan no solamente son sociales,

también se consiguen resultados económicos; en otras palabras, esta integración en la estrategia del negocio crea una ventaja competitiva de gran importancia para toda organización.

4.4. El Consumo Responsable como Impulsor de la Responsabilidad Social Empresarial

A lo largo del proceso de compra de insumos y materiales, es indispensable que se incluyan criterios de RSE en todos los pasos que conlleva. Esta actitud del consumidor ha empezado a tener fuerza en el siglo XXI, en donde prevalece la compra de productos en un comercio justo, impulsando el mercado local como medida de ayuda a productores y países más desfavorecidos; también se destaca la disminución en la compra de productos que atenten o deterioren el ambiente, pasando a ser más importantes estas características que las tradicionalmente conocidas como la calidad, la marca de moda comercial o la imagen del producto o servicio. Son estas actitudes que han marcado la tendencia hacia un consumo ético y responsable. La importancia del consumo responsable se caracteriza según Fernández Daza (2005) cuando el comprador de un bien o servicio realiza su elección considerando criterios económicos, sociales y ambientales.

De igual manera cuando el cliente decide sobre su compra, lo que hace es mostrar su apoyo ya sea al producto, al servicio o a la marca que lo produce y distribuye. El poder que tienen los consumidores se traduce al respaldar con su dinero todo el proceso productivo, que bajo la premisa de consumo responsable se traduce a un producto o servicio que es respetuoso con la sociedad, el ambiente y/o los derechos humanos, con esto se demuestra que son los clientes quienes, en su proceso de toma de decisión de manera consciente, tienen la responsabilidad de generar cambios en la sociedad (Fernández Daza, 2005).

4.5. ISO 26000 para la Responsabilidad Social

La norma ISO 26000 es estándar por lo es usada como guía en la implementación de la responsabilidad social en las organizaciones, por lo tanto, es de gran importancia conocer su propósito, alcance y aporte en la identificación de las variables objeto de estudio.

La norma ISO 26000 “fue el resultado de 8 reuniones, en 5 continentes, con la participación de 584 países, 283 organizaciones de enlace, 2.877 expertos de comités espejo y 2.681 asistentes a las reuniones de trabajo, por lo que se puede considerar el concepto de responsabilidad social más consensuado hasta el momento” (Salazar y Hidalgo, 2017, p. 37).

El resultado de esas reuniones fue consignado en la norma ISO26000, en ISO (2010) se define la responsabilidad social como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones

El principal propósito de esta norma es crear de manera fácil y aplicable una guía de responsabilidad social empresarial, la cual toma como base los stakeholders³ clasificados en consumidores, gobierno, industria y organizaciones no gubernamentales; así mismo orienta su

³ Un stakeholder, según Weiss (2006), “es cualquier individuo o grupo que pueda afectar o sea afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización”.

finalidad principalmente hacia la construcción de un desarrollo sostenible. Esta guía se fundamenta en 7 materias, las cuales se muestran en la Figura 3.

Figura 3.

ISO 26000 - Las 7 Materias Fundamentales



Nota. La figura muestra las 7 materias fundamentales de la responsabilidad social según la ISO 26000. Fuente: ISO (2014).

De acuerdo con Rosenfeld (2012) el marco de la norma ISO 26000 define:

- Concepto de responsabilidad social empresarial, su significado y aplicación
- Terminología clave para comprender el propósito y uso de la norma
- Descripción de los factores de RSE y exposición de las condiciones que han influenciado el desarrollo de la RSE y que al día de hoy lo siguen haciendo.
- Introducción a los principios de la RSE.
- Congruencia entre el reconocimiento de la RSE por parte de las organizaciones y el involucramiento con sus grupos de interés.
- Abunda y explica cómo se deben aplicar a las organizaciones las siete materias fundamentales presentadas en la Figura 3.

4.6. Desarrollo Sostenible

Para abordar el desarrollo sostenible es necesario la alineación entre las preocupaciones sociales, económicas y ambientales, junto con las necesidades del ser humano; y esto es lo que se conoce como crecimiento responsable; en donde la producción y el consumo no pueden ir en contravía de la sociedad, la economía y el ambiente. Dentro de esta estructura desarrollo y sostenibilidad se debe considerar el uso consciente de los recursos naturales, los esfuerzos para reducir los índices de contaminación y el trato digno hacia la sociedad.

Para que exista un equilibrio entre los factores que intervienen en los procesos productivos y de consumo, se requiere que los actores entiendan que es el desarrollo sostenible se interesa por conservar y mejorar la relación entre sociedad, la economía y la naturaleza. El preservar la calidad de este sistema se conoce como sostenibilidad y es aquí donde las organizaciones deben trabajar en la creación de estrategias que incluyan prácticas de respeto en toda la cadena productiva, las cuales deben velar por atender las leyes de la naturaleza, mejorar la calidad de vida de la población y salvaguardar los ecosistemas (Pérez, M., & Rojas, J., 2010).

4.7. La Responsabilidad Social en la Industria de los Restaurantes

Una de las principales problemáticas ambientales a las que muchas industrias contribuyen, es la producción de desechos; los cuales han generado la desaparición de espacios naturales o artificiales debido a su incorrecto manejo y control. Lastimosamente, en adición a las dificultades relacionadas con los rellenos sanitarios, la poca conciencia y la inexistencia o poco control de las leyes que deben regular los residuos sólidos, ocasionan que estos se esparzan en las calles, los parques, las playas y los espacios residenciales entre otros.

Esta problemática genera a su vez complicaciones severas en los ecosistemas, como lo es la emisión en altos niveles de gases de efecto invernadero (GEI) como son el dióxido de carbono (CO₂), metano (CH₄), óxido nitroso (N₂O) y gases fluorados que contribuyen al calentamiento global y los cambios estacionales (Ballesteros y Aristizábal, 2007), sin contar que los residuos dispuestos incorrectamente atraen plagas que pueden propagar enfermedades mortales para el hombre.

Al igual que otras industrias, el sector restauranero puede reducir su impacto negativo si elabora un adecuado plan de manejo de residuos; es decir que este sector tiene grandes oportunidades si establece modelos y prácticas eficientes para un desarrollo sostenible.

Se requiere la existencia de empresas que trabajen por el bien común, la sostenibilidad no puede ser vista únicamente como una práctica de marketing, este debe ser adaptada en la práctica diaria de las organizaciones como un acto voluntario que busca ayudar al planeta y mitigar los efectos negativos que la generación de su operación ocasiona.

Sobre este contexto, también es importante revisar la presión que ejercen los consumidores sobre las empresas y sus productos y/o servicios; los cuales son cada vez más exigentes y apuestan por valores más estéticos y experienciales. Ante esto, es necesario aclarar que esta industria está muy definida por las señas de identidad (lo criollo, productos locales y del campo), donde un pequeño negocio familiar o de barrio, compite con grandes cadenas internacionales.

Entre las tendencias gastronómicas, se encuentran: 1) El fomentar la biodiversidad en los alimentos; esta es un componente clave en la producción de alimentos ya que al unir la diversidad genética, la innovación y la adaptabilidad se está contribuyendo a la sostenibilidad en donde se incrementa el aporte nutricional y los productos son mejores para la salud de las personas (DeClerck, Fanzo, Palm, & Remans, 2011). 2) La recuperación de las raíces, orientada

por el uso de ingredientes autóctonos y al destaque de la comida nacional como signo de identidad cultural, en muchos casos empleando en la preparación de los alimentos técnicas y recetas de los antepasados (Boleaga, 2009). 3) La gastronomía sostenible cuya principal característica es que desde el origen de los ingredientes hasta como se sirve en los platos, se mantiene un proceso de cuidado y uso responsable de los recursos naturales; porque lo que persigue esta tendencia es la conservación del ambiente y la posibilidad de seguir consumiendo en un futuro de manera responsable (Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2020). 4) El aprovechamiento de la ciencia y la tecnología para mejorar insumos, innovar en procesos y transmitir experiencias únicas a los comensales por medio de los cinco sentidos; es un arte sensorial conocido como cocina molecular, en donde se da una transformación culinaria (Bentz, 2020). 5) El bienestar y el estilo de vida saludable tanto de las personas como de las comunidades hace parte del comportamiento de un consumidor cada vez más consciente. Por lo tanto, hace parte de esta tendencia el cuidado y proceso que tengan todas las actividades que intervienen desde la elección de los productos (orgánicos, dietéticos y alimentos funcionales) hasta el uso de los mismo. 6) El empoderamiento de la mujer en la industria gastronómica que ha sido tradicionalmente liderada por los hombres. Existen varios colectivos de mujeres quienes luchan por conseguir una igualdad de género y oportunidades en la industria de los restaurantes. Según el estudio de Sutton (2014) se plantea que el 95% de los chefs de alto perfil en Estados Unidos son hombres; otros estudios ubican a la mujer en la última línea de mando; demostrando la desigualdad en un mundo globalizado a pesar los movimientos feministas.

4.8. Marco Legal de Responsabilidad social en Puerto Rico

Es muy poca la información legal que se puede obtener en relación con la responsabilidad social empresarial en Puerto Rico. En el año 2015, el presidente de la Cámara de Representantes, para ese entonces el señor Jaime Perelló Borrás, anunciaba la radicación de una medida pública para establecer el rol en materia de responsabilidad social empresarial, bajo este proyecto se pretendía lograr la cohesión entre el gobierno y las empresas para llegar a acuerdos en materia de responsabilidad social. Junto con esta ley se iba a crear la Junta de Responsabilidad Social Empresarial otorgando bajo la misma ley la composición, jurisdicción y propósitos (Telemundo Puerto Rico, 2015).

Desde el año 2015 hasta la fecha de entrega del presente proyecto, no fue posible conseguir ninguna evidencia sobre la puesta en marcha de dicha ley. Según la indagación que se realizó al momento de recopilar información para este trabajo investigativo en las diferentes entidades gubernamentales que ejercen control y supervisión a la industria de restaurantes, se determina que, aunque se han realizado acercamientos en materia de RSE, aun no se ha dado inicio a la elaboración del proyectos, dejando claro que si hoy en día las organizaciones que han adoptado políticas de RSE lo han hecho por iniciativa propia y no porque se cuente con parámetros o instituciones que les ayuden a estructurar un plan.

La situación actual por la que atraviesa el mundo en materia de conservación y gestión de un desarrollo sostenible en todos los sistemas, requiere que los gobiernos mundiales hagan una intervención de manera inmediata, para que ayuden a definir políticas y procesos que sirvan de guía para que cada organización instaure dentro de su estrategia de negocio políticas y prácticas de responsabilidad social.

La ley que tiene alguna relación con la RSE, que ha sufrido modificación durante el año 2022, es la Ley N. 88 de 27 de marzo de 2004, en donde se declara la tercera semana del mes de marzo como “Semana de la Responsabilidad Social Empresarial”, se espera que las diferentes empresas y organizaciones utilicen esta semana para actos relacionados con la responsabilidad social.

A continuación, se relacionan algunos proyectos radicados ante el gobierno por el gremio de restaurantes de Puerto Rico – Asore⁴ (2021), dichos proyectos buscan el cumplimiento de algunas variables relacionadas con la responsabilidad social empresarial específicamente en la industria de los restaurantes:

- **PC644** - Para prohibir el expendio y utilización de sorbetos plásticos prohibir el expendio y utilización de sorbetos plásticos de un solo uso en todo establecimiento comercial, de venta y distribución.
- **PC668** - Para prohibir el expendio y utilización de plásticos de un solo uso en todo establecimiento comercial, de venta y distribución.
- **PC735** - Para establecer la “Ley para Regular las Etiquetas Informativas en Envases de Semillas y Empaques de Alimentos compuestos por Organismos Genéticamente Modificados”.
- **PS18** – Para crear la “Ley para la Divulgación de Información Nutricional”.
- **PC338** - Para crear la “Comisión para el Aumento del Salario Mínimo en Puerto Rico”.
- **PC345** - Para crear la “Ley de Capacitación y Planificación para la Seguridad Financiera y el Desarrollo Económico de la Fuerza Laboral en Puerto Rico”.
- **PC438** - Para crear la “Ley para prohibir la venta y despacho de comida o bebida en productos fabricados con poliestireno expandido o ‘foam’”.
- **PC447** - Para crear la “Ley del Logo de Pescado Fresco del País”.

⁴ ASORE: Asociación de Restaurantes de Puerto Rico

- **PS408** - Para derogar la Ley Núm. 17 del 22 de abril de 1988, según enmendada, conocida como “Ley Para Prohibir el Hostigamiento Sexual en el Empleo”.
- **PS254**- Para establecer la “Ley de Asuntos de la Competencia y Prácticas Comerciales”.
- **PS136**- Para enmendar el Artículo 1 de la Ley 22-2013, que establece la Política Pública del Gobierno de Puerto Rico en contra del discrimen por orientación sexual o identidad de género en el empleo público o privado.

4.9. Filantropía

Consiste en todas aquellas actividades que las organizaciones realizan para procurar el bien, cuya característica principal es que esto debe ser de forma desinteresada. Muchas veces esta práctica, más que una gestión de ayuda es empleada como una táctica reputacional para las empresas y organizaciones. Entre los mecanismos que se utilizan se encuentran las donaciones, la creación de fundaciones para impactar de forma positiva algún colectivo o causa o políticas y actividades (Castillo & Juárez, 2008).

Cada día es más visible la influencia e impacto que tienen las organizaciones en la sociedad, ya sea generando desarrollo y crecimiento u ocasionando un efecto contrario como es un estancamiento económico o un retraso en el desarrollo evolutivo del hombre y la sociedad. Debido a este poder que tienen y a la vez como forma de retribución a la sociedad sería ideal que el trabajar por el bienestar social sea base fundamental de su operación, recordando que existe una reciprocidad, ya que el crecimiento social de la localidad donde operan, impulsaría su propio crecimiento empresarial, lo cual se hace posible si se deja de lado ese pensamiento individualista y egoísta que solo busca su propia rentabilidad y se adopta un pensamiento colectivo donde todos ganan (Chiavenato, 2013).

El principal camino para el establecimiento de estrategias y políticas socialmente responsables nace del estudio de la comunidad donde opera, de la investigación de los mercados y del reconocimiento de las necesidades, las problemáticas y las tendencias de los consumidores y todo su grupo de interés. Una vez que las organizaciones dimensionen los beneficios sociales y económicos que sus acciones pueden generar, serán capaces de transformarlas y hacer de estas ventajas competitivas, lo que representara un retorno de la inversión y un aumento en la participación del mercado. Entre los ejemplos más comunes de actividades filantrópicas se encuentran las donaciones, patrocinios, las ayudas a la sociedad en situaciones de catástrofes, el ofrecimiento de recursos monetarios, técnicos y humanos, la innovación a disposición de la sociedad, entre otros (Donnelly, 2008).

4.10. La importancia de la Comunicación en la Responsabilidad Social

Cuando una organización trabaja en la implementación de políticas y prácticas de responsabilidad social, no solo debe concentrar su atención en la ejecución de las mismas; también debe incorporar dentro de su estrategia la manera en que se dará a conocer a todos los grupos de interés. Esta difusión es fundamental y va directamente relacionada con la comunicación; entiéndase esta como “el intercambio de información que se produce entre dos o más individuos con el objetivo de aportar información y recibirla. En este proceso intervienen un emisor y un receptor, además del mensaje que se pone de manifiesto” (Peiró, 2021, párr. 1).

La comunicación de RSE, implica el dar a conocer a todo el grupo de interés, las acciones, políticas, medidas, iniciativas y actividades, que la empresa genera para mitigar los impactos negativos que la ejecución de su operación causa a la sociedad, a la economía y al ambiente; esto es crucial y eleva el compromiso que al final se traduce en lealtad hacia la marca y aliados que apoyarán el negocio cuando sea necesario.

Entre las herramientas de comunicación de la responsabilidad social, se identifica el papel que cumple la comunicación interna, cuyo principal logro se centra en la estimulación, compromiso y motivación por parte de los colaboradores para el desarrollo, adopción y cumplimiento de las políticas y prácticas de RSE como estrategia de sostenibilidad. Entre las ventajas de la comunicación interna relacionadas a RSE, se encuentra la alineación de los comportamientos del personal con la estrategia del negocio, se abren espacios para recibir aportes, se incrementa la motivación y la productividad y todo esto en conjunto puede llegar a activar el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores con las organizaciones. En esta misma línea también existe una relación entre la rentabilidad y los objetivos estratégicos ante un estado de cambio, logrando esta sinergia si existe un correcto proceso comunicativo (Villafañe, 2017).

Otra herramienta es la comunicación relacionada con los *sharedolders*, *stakeholders* y en general a toda la sociedad y/o comunidad donde opera la empresa. La necesidad de comunicar la RSE puede describirse de la siguiente manera:

- Fortalecimiento de la relación de la empresa con todo el grupo de interés, que ayudara a desarrollar la marca (Olcese, 2009).
- Penetración en nuevos mercados.
- Concientización sobre la importancia de las prácticas de RSE a todos los niveles de la organización y grupo de interés (Fernández & Merino, 2005).
- Motivación para crear prácticas de RSE a largo plazo.; lo que se conoce como *“engagement marketing”*.
- Inicia el trabajo codo a codo con la alta gerencia para el cumplimiento de las ODS⁵.

⁵ ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible

- Mejoramiento de la percepción, reputación y opinión del negocio frente a la comunidad (Morsing, Schultz, & Nielsen, 2008).

La comunicación de las políticas y prácticas socialmente responsables, son una herramienta de gran impacto para su desarrollo y trasmisión, su éxito es el camino hacia la sustentabilidad. La sociedad reconoce que las empresas cada día son mucho más competitivas si su actuar en los negocios es ético; por lo tanto, se hace indispensable que las organizaciones trabajen en mejorar sus procesos, haciendo que estos tengan en su esencia un valor agregado que le otorga la implementación de las RSE en todo su ciclo productivo. Una vez implementadas las políticas y prácticas es necesario que se comparta con la comunidad y los grupos de interés esa imagen de compromiso social, económico y ambiental, lo que representará una ventaja competitiva (Cuervo, 2009).

5. HIPÓTESIS DE TRABAJO

La implementación de actividades filantrópicas y prácticas de negocio consciente orientadas a la responsabilidad social empresarial como estrategia de ventaja competitiva, garantizará a los restaurantes de San Juan de Puerto Rico fortalecer su misión trascendiendo de ser un negocio que sirve comida a convertirse en un negocio que busca satisfacer de forma paralela el goce que conlleva la experiencias gastronómicas de sus clientes con la tranquilidad que da el ayudar y contribuir social, económica y ambientalmente.

6. VARIABLES

En la Tabla 2, se presenta la clasificación y definición de las variables que fueron consideradas en el presente trabajo.

Tabla 2.*Tabla de Variables*

Dimensión	Variable Interna (Colaboradores, Clientes, Proveedores, Accionistas)	Variable Externa (Comunidad)	Medición
Dimensión Económica	Generación y distribución de valor agregado contemplando tanto las condiciones del mercado como la equidad y justicia social.	<ul style="list-style-type: none"> • Generación y distribución de bienes y servicios • Aporte hacia las causas identificadas como públicas • Influencia en la política económica 	Rentabilidad Proyectos para mejorar la calidad Costos de insumos y administrativos Otros Ingresos Programa de mercadeo Atención a clientes Apoyo a proveedores locales Proveedores certificados
Dimensión Social	Responsabilidad compartida y subsidiaria para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones y aportes para contribuir a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión de la empresa y el desarrollo de las comunidades donde operan. • Uso adecuadamente responsable y sostenible de los beneficios de las tecnologías de la información y comunicación 	Informe de sustentabilidad Patrocinios Apoyo a iniciativas locales Salud y seguridad en la comunidad Calidad de vida en la comunidad Salud y seguridad a empleados Igualdad salarial Lealtad de empleados Contratación igualitaria Derechos Humanos
Dimensión Ambiental	Mejora del desempeño y cuidado ambiental de la empresa bajo un enfoque de ecoeficiencia y prevención, lo cual debe impulsar el uso y cuidado responsable de insumos y recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la protección y restauración del patrimonio ambiental • Promoción de los principios y valores correspondientes a lo largo de la cadena de valor en que participa la empresa. • Remediación de los daños ambientales ocasionados por los procesos productivos 	Impacto ambiental Informes ambientales Reducción del impacto ambiental Accidentes ambientales Aprovechamiento de residuos Alianzas ambientales Políticas ambientales Rescate y conservación del ambiente Protección del ambiente

Fuente: Elaboración propia

7. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. Tipo de Investigación

El método utilizado para el desarrollo de esta investigación fue cualitativo con un alcance descriptivo mediante la revisión de literatura, conceptos claves, métodos de recolección y análisis de datos a través de la observación directa, inmersión en el ambiente realizando anotaciones o notas de campo, recolección de información mediante entrevistas a los dos grupos de enfoque como son los restaurantes y los consumidores.

En este orden de ideas, a continuación, se muestran los aspectos metodológicos que guiaron este estudio, para lo cual se abundará en la definición del tipo y método de investigación, se explicará el proceso utilizado para la identificación de la población y muestra seleccionada, centrando especial atención en la identificación de las variables, técnicas e instrumento de recolección de datos’

El tipo de investigación descriptiva es aquella que “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición de los fenómenos” (Tamayo, 2007)., la cual soporta su estudio en el uso de encuestas, entrevistas y observación, como técnicas de soporte y cuyo principal objetivo se centra en describir de forma detallada las características del objeto de estudio (Bernal, 2010).

7.2. Etapas de la investigación

A continuación, se muestran los aspectos metodológicos que guiaron este estudio, para lo cual se detallará el método de investigación, se explicará el proceso utilizado para la identificación de la población y muestra seleccionada, centrando especial atención en la identificación de las variables, técnicas e instrumento de recolección de datos.

De acuerdo con la estructura planteada para el desarrollo de este proyecto y con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, se desarrollaron las etapas presentadas en la Tabla 3.

Tabla 3.

Etapas para alcanzar los objetivos del proyecto

ETAPA	DESCRIPCIÓN
Etap 1: contextualización sobre RSE en Puerto Rico	Se realiza a partir de la información obtenida tanto en las diferentes referencias bibliográficas encontradas como en las instituciones de Puerto Rico que estén vinculadas con el sector de los restaurantes y/o que ejerzan algún tipo de vigilancia y control.
Etap 2: elaboración de los instrumentos a utilizar en el levantamiento de información del sector de restaurantes en San Juan de Puerto Rico	Realización de los instrumentos de recolección de información cuyo propósito busca: -Conocer la situación actual de los restaurantes en materia de responsabilidad social -Conocer e identificar las tendencias de los consumidores
Etap 3: aplicación de los instrumentos para el levantamiento de información del sector de restaurantes en San Juan de Puerto Rico	Una vez determinado el tamaño de la muestra se procede a aplicar el instrumento a los dos grupos objeto de investigación los cuales son: -Gerentes y/o administradores -Al menos un cliente del restaurante Como instrumento adicional esta la observación, la cual es aplicada en los negocios donde se realizaron las entrevistas.
Etap 4: identificación de los procesos de mayor impacto económico, social y ambiental en el sector de restaurantes en San Juan de Puerto Rico	Esta identificación se hace por medio del análisis de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de recolección de información como fueron las entrevistas y la observación (observación directa y registro fotográfico).
Etap 5: diseño de la propuesta metodológica para promover la RSE en el sector de restaurantes de la ciudad de San Juan de Puerto Rico	Establecer un modelo de políticas, procedimientos y prácticas de responsabilidad social que pueda ser adaptado por los restaurantes de San Juan de Puerto Rico, con la finalidad de: - Mejorar el bienestar de los grupos de interés a quien su operación impacta - Aprovechar los beneficios estratégicos que esto traería para los establecimientos.
Etap 6: estructuración de las directrices del plan de comunicación interna y externa para el sector de restaurantes de la ciudad de San Juan de Puerto Rico	Establecer pautas y actividades que permitan a los negocios tener una comunicación constante y asertiva con todos los grupos de interés, para dar a conocer los compromisos adquiridos, el desempeño del proyecto y cualquier otra información relacionada con la responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 1: para lograr una contextualización en relación con la responsabilidad social en los restaurantes de San Juan de Puerto Rico, se realizó una serie de indagaciones tanto en entidades vinculadas con el gremio de los restaurantes, como en entidades del gobierno que se encargan de controlar, vigilar y dictaminar las diferentes leyes que deben regir los establecimientos de comida.

Revisión Bibliográfica: Este proyecto está respaldado por diferentes fuentes bibliográficas como lo son libros, leyes, investigaciones realizadas con anterioridad relacionadas a responsabilidad social, páginas web entre otros, los que permitieron alcanzar los objetivos propuestos como es el diseño de una propuesta para implementar políticas y prácticas de responsabilidad social en los restaurantes de San Juan de Puerto Rico. La importancia de esta revisión literaria está respaldada por Herrera, Medina & Naranjo (2004), quienes indican que: “la investigación documental-bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión autorizada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)” (p. 95).

Etapa 2: para levantamiento de la información se elaboraron dos modelos de entrevista, la primera fue estructurada para ser aplicada a dueños y/o gerentes de algunos restaurantes, cuyo principal propósito era conocer la situación actual en cuanto a políticas y prácticas de responsabilidad social y la segunda entrevista fue dirigida a los consumidores, cuyo propósito era identificar las nuevas tendencias, el grado de involucramiento frente al RSE, la identificación del perfil del nuevo consumidor y lo que este espera de los restaurante hoy en día.

Las entrevistas fueron tipo estructuradas ya que se tienen una serie de preguntas estandarizadas, las cuales se plantean de la misma manera y orden a cada uno de los

entrevistados. Para este proyecto cumplió un papel importante, ya que se obtuvo información clave, gracias a la estructura de las preguntas que facilitaron el indagar sobre la situación actual de los restaurantes en materia de RSE y las tendencias de consumidores, que era básicamente el propósito de emplear este instrumento.

Etapa 3: para la aplicación de los Instrumentos se calculó el tamaño de la muestra por medio de la fórmula estándar, de esta manera se identificó la cantidad de restaurantes y consumidores a los que se iba a realizar la entrevista; el procedimiento llevado a cabo se encuentra en la sección de tipo de muestreo del presente trabajo.

Otra técnica de recolección de datos empleada fue la observación. Los beneficios que trajeron consigo la posibilidad de combinar estos instrumentos de recolección de información se ve reflejado en el diseño de la propuesta final.

La observación puede ser definida como una técnica que “permite contemplar sistemática y detenidamente como se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal como transcurre por sí misma” (Ruiz, J.I. & Ispizua, M.A., 1989, p. 79). Las observaciones de una unidad organizativa, son capaces de añadir nuevas dimensiones para entender el contexto de la situación que se estudia. En este trabajo el tipo de observación seleccionada fue semisistemática, es decir se fija los objetivos con anticipación, así como se organiza el orden y tiempo (Croll, 2000), y exclusivamente de observación, sin ningún tipo de encubrimiento, siendo los sujetos (Restaurantes y Consumidores) conscientes de la labor de la investigación. Para el registro de la observación se trabajarán las variables consignadas en el presente proyecto y resumidas en la Tabla 4, que, junto con la documentación visual a través de la fotografía, permitirá una comprensión de las situaciones objeto de observación y a la vez facilitará el entendimiento y

análisis posterior. La observación se llevará a cabo en las mismas fechas y en los mismos restaurantes que hacen parte de la muestra para la aplicación de las entrevistas.

Tabla 4.

Variables en Instrumento de Observación

Dimensión	Variable Interna (Colaboradores, Clientes, Proveedores, Accionistas)	Variable Externa (Comunidad)
Económica	Cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo	
Social	Cuidado ambiental	Beneficios de las tecnologías de la información y comunicación
Medioambiental	Uso y cuidado responsable de insumos y recursos naturales	

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 4: para la identificación de los procesos de mayor impacto económico, social y ambiental se realizó un análisis detallado de las respuestas obtenidas en las entrevistas. Los procesos llevados a cabo fueron:

- Tabulación de la información utilizando como herramienta Google Docs⁶.
- Generación de estadísticas y gráficas obtenidos de la herramienta Google Docs.
- Análisis e interpretación por cada pregunta planteada

Es importante destacar que el resultado de las entrevistas quedó en documentos físicos y se transcribieron en la herramienta de Google Docs, para su análisis e interpretación. Así mismo, se documentó el modelo de la propuesta metodológica para la implementación de la responsabilidad social con la finalidad de que este proyecto no se pierda a lo largo de los años y por el contrario sea posible su uso para este campo.

⁶ Google Docs: es un procesador de texto en línea incluido como parte del paquete gratuito de editores de documentos de Google basado en la web que ofrece Google.

Etapa 5: el análisis de la información recolectada, permitió diseñar una propuesta metodológica para la implementación de políticas de responsabilidad social empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico.

La propuesta metodológica se desarrolla en el numeral “8.2. Propuesta Metodológica para la Implementación de Políticas de Responsabilidad Social Empresarial - RSE en el Sector de Restaurantes de San Juan de Puerto Rico”; el diseño de esta fue elaborado usando el método PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) para lo cual se utilizó la información recopilada en las entrevistas junto con el marco teórico incluido en el proyecto. El modelo de la propuesta metodológica para la implementación de la Responsabilidad Social, queda documentado en este trabajo; con esto se busca que este proyecto no se pierda a lo largo de los años y por el contrario se mantenga y pueda ser de utilidad para este campo.

Etapa 6: uno de los aspectos a tener presente y que representa el éxito de la implementación del proyecto de responsabilidad social es la comunicación. Para lo cual la estructuración de las directrices del plan de comunicaciones debe ser tanto interna como externa y para esto es necesario hacer uso de todos los recursos que las tecnologías de información han puesto a nuestra disposición. En este sentido se presenta un plan de divulgación y comunicación de los avances que los restaurantes realicen en relación a la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

7.3. Muestra

Para determinar las características de la muestra de aplicación de entrevistas, se seleccionaron dos grupos de enfoque; el primer grupo está constituido por los restaurantes (empleado – administrador o gerente) y el segundo grupo de muestra lo conforman los consumidores de los mismos restaurantes donde se realicen las entrevistas anteriores.

Cabe destacar que San Juan de Puerto Ricos según la plataforma (SAL!⁷), contaba con 219 restaurantes registrados al mes de Agosto del 2021. Esta página pertenecía al grupo empresarial GFR Media, empresa líder en la industria de comunicación teniendo entre sus marcas reconocidas empresas como Nuevo Dia y Primera Hora (medios periodísticos), Shop.pr (sito web en donde se anuncian marcas) y Clasificados Pr (plataforma para la búsqueda y publicación de clasificados). Se hace necesario abundar en esta información, debido a que, para mes de octubre de 2022, ¡la página “Sal!” dejo de funcionar, considerando que se buscaba contar con restaurantes que tuvieran alguna trayectoria y reconocimiento en la ciudad y adicionalmente que tuvieran algún interés por darse a conocer al público y tener reconocimiento por sus prácticas se tomó como población los restaurantes consignados en dicha base de datos en ese momento. Por su parte Asore, continua sin tener una basa actualizada que relacione los restaurantes en operación por municipio, solo que dicha entidad confirmó que, en una reunión en el presente año, se les notificó que, en todo Puerto Rico, existen en funcionamiento 4004 restaurantes.

Con el objetivo de que la toma de datos fuera viable se selecciona un solo representante (administrador o gerente preferiblemente) por cada establecimiento elegido.

Para la aplicación del instrumento a clientes o consumidores se tomó como muestra al azar a personas mayores de 18 años que estuvieran consumiendo en el establecimiento. La totalidad de clientes a entrevistados debe ser igual a la cantidad de muestra de los restaurantes.

⁷ Sal! sito web de contenido gastronómico en Puerto Rico, donde se encuentran los restaurantes registrados y que siguen operando. <https://www.sal.pr/>

Tipo y tamaño de la muestra

Para el instrumento aplicado a los empleados – administradores o gerentes, el tipo de muestreo es aleatorio o probabilístico simple ya que se comprende que todos los sujetos de la población pueden pasar a ser parte de la muestra, puesto que tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

Con el objetivo de calcular el tamaño de la muestra se usó la fórmula estándar, esta fue empleada ya que se ha reducido la población a 219 restaurantes y se tiene conocimiento de valores clave necesarios para aplicar dicha fórmula.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 * p (1 - p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p (1 - p)}{e^2 N}\right)} \quad \text{Ecuación 1}$$

- N = Tamaño población de estudio 219
- Z = Nivel de confianza es la desviación estándar entre cualquier valor y el valor promedio de la población. Como estos están estandarizados se ha seleccionado el 80% confianza, por lo cual el valor z es 1,28
- e = Margen de error (intervalo de confianza), es el tamaño de error que se está dispuesto a aceptar en los resultados, en esta muestra es el +/- 5 %, es decir 0,05
- p = Desviación Estándar que corresponde a la variación esperada entre las respuestas, se opta por fijar este valor en 0,5 (50%) que es un valor que la mayoría de los investigadores usa.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{1.28^2 * 0.5 (1 - 0.5)}{0.05^2}}{1 + \left(\frac{1.28^2 * 0.5 (1 - 0.5)}{0.05^2 * 219}\right)} = 93.7$$

Una vez aplicada la fórmula para calcular el tamaño de la muestra se obtiene que el instrumento se aplica a 94 empleados - administrador o gerente del sector de restaurantes, ubicados en San Juan de Puerto Rico.

Como se ha indicado, el número de consumidores o clientes a entrevistar fue igual al total de Administradores/Gerentes a entrevistar, es decir, 94 clientes, los cuales fueron seleccionados de los mismos restaurantes donde se llevó a cabo la entrevista a los administradores del negocio.

7.4. Diseño del Instrumento

Las entrevistas para los restaurantes y los consumidores surgen a partir del análisis de contenido del marco teórico con una relación directa a las Normas ISO 26000 y a las variables objeto de estudio en este proyecto investigativo. Las preguntas consignadas en estas entrevistas fueron definidas usando como base en la información recopilada por Encinas (2013) y solo se seleccionaron aquellas preguntas que estaban asociadas con las diferentes teorías contempladas en esta investigación y a las tres dimensiones (social, económico y ambiental).

En la tabla 5., se especifica la tipología, estructura y formato de medida para los dos instrumentos.

Tabla 5.

Diseño de Instrumento

	Entrevista Restaurantes	Entrevista Consumidores
Clasificación	Tipo restringido o cerrado, es decir las posibles respuestas son específicas y delimitadas.	Tipo de entrevista mixta, es decir se tiene preguntas cuyas respuestas son cerradas (específicas y delimitadas) y preguntas abiertas donde el consumidor puede abundar sobre sus preferencias.
Formato de Pregunta	Tipo cerradas dado que las preguntas ya tienen definidas las posibles respuestas y el entrevistado debe elegir entre éstas.	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo Abiertas donde el entrevistado tiene la opción de manifestar lo que considera oportuno sin limitación a una posible respuesta - Cerradas dado que las preguntas ya tienen definidas las posibles respuestas y el entrevistado debe elegir entre estas.
Formato de Medida	La escala de calificación aplicada durante la entrevista para medir el nivel de acuerdo o desacuerdo es la Likert ⁸ ; las categorías para este proceso investigativo son: <ul style="list-style-type: none"> - Totalmente de Acuerdo - De Acuerdo - En Desacuerdo - Totalmente en Desacuerdo 	Las opciones de respuestas utilizadas son: <ul style="list-style-type: none"> - SI o NO - Selección entre opciones múltiples - Respuestas abiertas
Estructura	Configurado por variables y un total de 36 preguntas, el propósito es el levantamiento de información para determinar la actualidad de los restaurantes en materia de prácticas y políticas de responsabilidad social.	Contiene un total de 14 preguntas, el propósito es conocer el grado de involucramiento y el perfil del consumidor en materia de responsabilidad social.

Fuente: Elaboración Propia

⁸ La escala de Likert es un método de medición utilizado por los investigadores con el objetivo de evaluar la opinión y actitudes de las personas.

Así mismo, fueron incluidas en las entrevistas, preguntas para identificar las características personales de los entrevistados; los conceptos a recolectar están consignados en la Tabla 6.

Tabla 6.

Características Personales de los Entrevistados

	Entrevista Restaurantes	Entrevista Consumidores
Características	Datos Personales Sexo Cargo Nombre del Restaurante Tiempo en el Restaurante	Datos Personales Sexo Nivel de Estudio Residente o Turista Nombre del Restaurante Edad

Fuente: Elaboración Propia

Como aspecto clave utilizado en el diseño fue la selección de preguntas cuyo enunciado facilite su comprensión, evitando preguntas muy largas.

En el Anexo A y B se pueden consultar el formato de las entrevistas para Restaurantes y Consumidores respectivamente.

7.5. Validez Del Instrumento

Se ha escogido a la entrevista como el principal instrumento de recolección de información para esta investigación; el propósito en su diseño fue el recaudar información confiable, objetiva y veraz de la actualidad, de la percepción y lo que se espera en materia de responsabilidad social en el sector de restaurantes de San de Juan Puerto Rico tanto de los propietarios como de los consumidores; es por esto que se hace necesario revisar la validez y confiabilidad del mismo.

La validez es, según Tamayo y Tamayo (2004), la existencia de una semejanza entre lo *obtenido*, para este caso los resultados de la validación realizada por los expertos y la *cosa a ser medida*, que en este proyecto serían los instrumentos de recolección de datos, en este caso

entrevistas, a aplicar en los restaurantes y a los clientes; siendo así la validez está en el grado en que las entrevistas midan las variables objeto de estudio.

Se utilizó el coeficiente de validación de V de Aiken, en la evaluación de los dos instrumentos. Este modelo está relacionado con la obtención de un coeficiente que ayuda a medir la fiabilidad y/o validez de los ítems con relación a un objetivo a partir del reconocimiento de unos jueces que se consideran expertos o cualificados en ese campo (Escrura Mayaute, 1988). La forma en la que se califican las preguntas de cada variable objeto de estudio es con la asignación de un rango entre 1 y 0 siendo 1 la valoración para Totalmente de Acuerdo y 0 para Totalmente en Desacuerdo.

De esta manera las dos entrevistas utilizadas en la investigación se validaron mediante el juicio de los siguientes expertos:

- Hector Ruiz Galloza Miembro del grupo Asore (Asociación de Restaurantes de Puerto Rico), la cual está conformada por líderes de la industria de alimentos preparados, así como a dueños, suplidores y profesiones afines.
- Carlos Montalvo, Pastor de la Primera Iglesia Bautista de Santurce, líder comunitario quien ha liderado proyectos que ejemplarizan la parte social de San Juan. Entre los proyectos esta la protección del ambiente, la cultura, la educación, la solidaridad, la lucha por el cambio social y la economía sustentable, entre otros.
- Magalie Nigaglioni Employee Health & Benefits para Marsh Saldana Inc (Firma global de servicios profesionales que ofrece asesoramiento y soluciones en materia de riesgos, estrategia y capital humano). Como experta en riesgos laborales de las diferentes industrias en San Juan, ofrece a los clientes programas de planifican,

dirección y coordinación de actividades relacionadas con las compensaciones y beneficios del personal.

-Marie Liza Rodriguez, Gerente de Recursos Humanos de AIG Seguros Puerto Rico, tiene un amplio conocimiento en los procedimientos de RRHH y la legislación laboral. Ha elaborado proyectos de desarrollo, implementación y mejora en las estrategias, programas y políticas de RRHH.

-Carolina Mejía Corredor exdirectora de la Escuela de Formación en Investigación de la Universidad EAN, quien ha sido gestora de un gran número de proyectos de investigación, desde la administración, la ingeniería y las ciencias humanas.

Los resultados obtenidos fueron 0.93 en la entrevista para los restaurantes y 0.95 en la entrevista de los consumidores. Como los dos resultados están más próximos a 1 que a 0 se determinó que los instrumentos propuestos en este proyecto investigativo son válidos y los ajustes efectuados fueron mínimos y se indican en los ítems 7.5.1. y 7.5.2.

7.5.1. Validación Instrumentos para Restaurantes

Se cambió el nombre del instrumento el cual contenía el título del presente proyecto⁹ y por sugerencia de los expertos se modificó de la siguiente manera: “Determinación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico”.

Se incluyeron en cada ítem los signos de interrogación para una totalidad de 45 preguntas. Las principales observaciones obtenidas de los expertos se presentan a continuación para cada dimensión:

⁹ Diseño de una propuesta metodológica para la implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico

- **Dimensión Social:** la revisión de las preguntas que conforman esta dimensión generó algunas observaciones por parte del grupo de expertos trayendo consigo el cuestionamiento sobre la claridad en las preguntas, pero estas se encuentran soportadas bajo las principales líneas de actuación como son los derechos humanos, el apoyo a iniciativas locales, la calidad de vida, la salud y seguridad, la lealtad, la contratación igualitaria entre otros. En esta dimensión se agrupa la esencia y finalidad de la responsabilidad social, por lo que contiene aspectos y terminologías de otras dimensiones lo que puede generar este tipo de interrogantes.

A partir de las observaciones realizadas en algunas preguntas por parte de los expertos, se elaboraron los correspondientes ajustes al instrumento y se hicieron las aclaraciones requeridas las cuales se soportan en el marco teórico del presente trabajo, estos cambios y argumentos se encuentran consignados en la Tabla 7.

Tabla 7.

Validación Instrumento Restaurantes - Dimensión Social

Pregunta	Observación	Justificación	Instrumento ajustado
¿Se valora la contribución de las personas discapacitadas dentro de la organización?	¿Cuál contribución? ¿Qué significa esto?	La responsabilidad social se convierte en una aliada para la inclusión social y laboral de las personas con discapacidad. Este colectivo debe ser parte del grupo de interés desde una perspectiva amplia y su inclusión, aunque sea un reto, es una oportunidad de crecimiento y diferenciación.	¿El restaurante emplea personas con algún tipo de discapacidad?
¿Cuentan con algún	- No me	La membresía es formar parte	¿Cuentan con algún

Pregunta	Observación	Justificación	Instrumento ajustado
tipo de membrecía que involucre otras empresas para llevar a cabo programas en conjunto?	queda clara esta pregunta. -Debería ser más específica	de un grupo distinguido de consumidores para obtener algún tipo de beneficio o privilegio.	grupo o convenio con más restaurantes para llevar a cabo programas en conjunto con impacto positivo para la comunidad?
¿Cree usted que la empresa se comporta éticamente / honestamente con sus clientes?	Error en redacción	Se ajusta redacción de pregunta.	¿Cree usted que la empresa se comporta de manera ética y honesta con sus clientes?

Fuente: Elaboración propia

- **Dimensión Económica:** en la Tabla 8., se da respuesta a los interrogantes realizados por los expertos a dos preguntas, esta justificación fue elaborada según marco teórico que soporta esta investigación.

Tabla 8.

Validación Instrumento Restaurantes - Dimensión Económica

Pregunta	Observación	Justificación	Instrumento ajustado
¿Cuenta con niveles de calidad para los productos y-o servicios frente a la competencia?	Debería estar en la dimensión social	El enfoque de esta pregunta se relaciona con las líneas de actuación de servicio al cliente, productos y servicios de calidad y competitividad.	No se realiza ningún cambio
¿Cuentan con un sistema de feed-back con el cliente; es decir busca la opinión del cliente y la valora?	Debería estar en la dimensión social	El enfoque de esta pregunta se relaciona con las líneas de actuación de servicio al cliente, productos y servicios de calidad y competitividad.	No se realiza ningún cambio

Fuente: Elaboración propia

- **Dimensión Ambiental:** aunque no se recibieron observaciones sobre el contenido de las preguntas, se incluyeron 3 preguntas adicionales luego de la revisión de los expertos, el objetivo de este cambio fue abundar más sobre las líneas de actuación relacionadas a el mantenimiento de la integridad de los sistemas que preservan la infraestructura ambiental. En la Tabla 9 se pueden encontrar las preguntas adicionales incluidas para el instrumento final.

Tabla 9. Validación Instrumento Restaurantes - Dimensión Ambiental

Validación Instrumento Restaurantes - Dimensión Ambiental

Preguntas adicionales
¿Mantiene programas de reducción de desechos y dispone de programas de ahorro energético?
¿Tiene programas de reciclaje e intentan minimizar los impactos medioambientales adversos?
¿Trata de ahorrar agua/energía para evitar daños al medio ambiente?

Fuente: Elaboración propia

- **Comunicación:** se incluyeron 6 preguntas adicionales en el instrumento con el objetivo de recolectar mayor información en materia de canales de comunicación; estas preguntas se pueden encontrar en la Tabla 10.

Tabla 10.

Validación Instrumento Restaurantes - Comunicación

Preguntas adicionales
¿Se comunica de manera abierta y honesta con los proveedores?
¿Se comunica de manera abierta y honesta con los <i>shareholders</i> ?
¿Tienen un marcado interés en la defensa de los clientes, proporcionando la máxima información y facilitando distintos canales de comunicación?
¿Se comunica de manera abierta y honesta con los empleados?
¿Posee programas de comunicación con el mercado?
¿Comunica a sus clientes sus prácticas ambientales?

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo C se encuentran los resultados obtenidos de la Validación del Instrumento de Medición - V de Aiken¹⁰ para restaurantes y en el Anexo D se encuentra el instrumento de recolección de datos ajustado, “Entrevista para Restaurantes ajustada” según validaciones realizadas por los expertos.

7.5.2. Validación Instrumentos para Consumidores

Se cambió el nombre del instrumento el cual contenía el título del presente proyecto¹¹ y por sugerencia de los expertos quedara de la siguiente manera: “Determinación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico”.

Se incluyeron en cada ítem los signos de interrogación para una totalidad de 14 preguntas; también se hicieron algunos cambios en palabras para facilitar el entendimiento y volver más específicas las preguntas. El resultado de la revisión de los expertos no generó cambios significativos en la estructura del instrumento.

En el Anexo E, se encuentra los resultados obtenidos de la Validación del Instrumento de Medición - V de Aiken para consumidores y en el Anexo F, se encuentra el instrumento de recolección de datos ajustado “Entrevista para Consumidores en Restaurantes ajustada” según validaciones realizadas por los expertos.

7.6. Procedimiento de Aplicación del Instrumento

Para la aplicación de los instrumentos se seleccionaron los restaurantes de manera aleatoria del sitio web (SAL!) a fin de completar la muestra del tamaño requerido. Como siguiente paso se establecieron convenios o acuerdos de participación con estos restaurantes, con la finalidad de

¹⁰ La V de Aiken (Aiken, 1985) es un coeficiente que permite cuantificar la relevancia de los ítems respecto a un dominio de contenido a partir de las valoraciones de N jueces.

¹¹ Diseño de una propuesta metodológica para la implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico

que el administrador o gerente respondiera la entrevista relacionada al restaurante, y a la vez brindara el espacio para que se les hiciera la entrevista a algunos consumidores. Estas entrevistas se tabularon en la herramienta Google Docs., con el propósito de ir recopilando la información y aprovechar las ventajas de esta aplicación para la generación de estadísticas y gráficas que facilitaron el análisis de las respuestas obtenidas tanto de los administradores o gerentes, así como de los clientes. En la sección del diseño metodológico del presente trabajo se encuentra relacionado el paso a paso del proceso.

En cuanto al procedimiento de aplicación del instrumento de observación, este se aplicó de manera permanente durante las jornadas de elaboración de entrevistas, con el objetivo de contrastar la información obtenida de los dos instrumentos seleccionados.

8. TRABAJO DE CAMPO

El propósito de aplicar este instrumento fue el recopilar información de la actualidad en materia de políticas y prácticas RSE en los restaurantes y a la vez identificar el perfil del nuevo consumidor y lo que este espera de los restaurantes hoy en día.

El análisis de los resultados obtenidos y la información recopilada, producto de la observación y la indagación realizada en el trabajo de campo, son la fuente principal con la que se elaboró el diseño de la propuesta metodológica para la implementación de políticas de responsabilidad social empresarial, cuya finalidad es ver en la RSE una estrategia de ventaja competitiva, la cual permita fortalecer su misión traspasando de ser un negocio que sirve comida a convertirse en un negocio que busca satisfacer de forma paralela el goce que conlleva la experiencias gastronómicas de sus clientes junto con el placer de ayudar y de contribuir social, económica y ambientalmente.

8.1. Procesamiento de Datos y Análisis de Resultados

8.1.1. Entrevista Aplicada a los Administradores y/o Gerentes de los Restaurantes

Las personas seleccionadas para aplicar esta entrevista fueron los gerentes o administradores de los restaurantes ubicados en San Juan de Puerto Rico, elegidos de manera aleatoria y que permitieron aplicar el instrumento. En total fueron 94 personas entrevistadas, de los cuales 59 personas fueron hombres y 35 mujeres; en la Tabla 11 se identifican el tiempo que llevan trabajando en el restaurante por género.

Tabla 11.

Años de servicio en el restaurante por género

Años de trabajo en el Restaurante	Hombre	Mujer	Total
Menos de 1 año	26	11	37
1 a 2 años	29	10	39
3 a 4 años	2	11	13
Más de 5 años	2	3	5
Grand Total	59	35	94

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la Tabla 11, casi el 63% de los administradores y/o gerentes son hombres y solo el 35% son mujeres. Este resultado refleja la situación de las mujeres en relación a la fuerza laboral en Puerto Rico, según el Instituto de Estadísticas de Puerto Rico¹² en los resultados de la encuesta de grupo trabajador a febrero de 2022 ubica la participación de la mujer en un 38.2% (Departamento de Trabajo y Recursos Humanos Gobierno de Puerto Rico, 2022), según encuestas de años anteriores se ha visto un incremento de esta participación lo cual es algo

¹² Instituto de Estadísticas de Puerto Rico es una entidad pública autónoma con la encomienda de coordinar el servicio de producción de estadísticas del Gobierno para asegurar que los datos y estadísticas de Puerto Rico sean completos, confiables y de rápido y universal acceso.

muy positivo. La organización Internacional del trabajo señala que parte del origen de esta situación es causa de la subordinación mundial por la que históricamente la mujer ha atravesado, ya que sigue latente en muchas culturas el patriarcado y la asignación de la mujer como ama de casa (Organización Internacional del Trabajo, 2019). Esta primera medición es de gran relevancia para este estudio ya que hace parte del compromiso de las empresas con la sociedad; la lucha de las mujeres por su derecho a la participación en el mundo laboral en condiciones igualitarias y justas debe ser parte del cambio y por lo tanto es necesario incluirla dentro de las políticas de RSE que las organizaciones establezcan.

Otro factor relevante sobre esta tabla está relacionado con los años de servicio de los gerentes y/o administradores, lo cual refleja una rotación en el personal, ya que el 81% de los entrevistados llevan en el restaurante entre menos de un año y máximo dos años. Solo el 19% de los empleados llevan en los restaurantes entre 3 y más de los cinco años. Al cuestionar sobre las causas de la alta rotación del personal, muchos de los encargados concluyeron que el origen se atribuía a la migración de los Boricuas¹³ hacia los Estados Unidos. Los principales motivos que impulsan la migración son:

- Búsqueda de una mejor calidad de vida, lo cual se refleja por medio de la obtención de una mejor paga a nivel salarial, el acceder a una educación superior, por aprender un segundo idioma como es el inglés, por conseguir trabajo o sencillamente por escapar de la criminalidad, el cual en gran medida está relacionada con las drogas ilícitas.
- Desafío para encontrar empleo dada la crisis económica que vive el estado de Puerto Rico.
- Reunión de la familia que ya había migrado.

¹³ Boricuas: Es aquel puertorriqueño que nació o se crió en la isla de Puerto Rico

- La Migración de los puertorriqueños hacia Estados Unidos es un fenómeno histórico, pero en los últimos años esta se ha incrementado por factores naturales como ha sido el huracán María ocurrido en el año 2017; se estima que este año batió récord en materia de migración ya que según la encuesta sobre la Comunidad de Puerto Rico conocida como Puerto Rico Community Survey (2018), “97 mil personas se movieron de residencia y solo 20 mil retornaron a Puerto Rico”.

Conociendo las principales causas de la migración, el papel que juegan las empresas en Puerto Rico es el activar la economía, de manera que se contribuya con el progreso del país y se incentive el uso y aprovechamiento de los recursos de forma sostenible y responsable.

A continuación, se muestra la información recolectada de las entrevistas realizadas por dimensión.

8.1.1.1. Dimensión Social

Las preguntas en esta categoría, buscaban identificar el grado de participación y/o interés de los restaurantes en materia de impacto de su actividad en la sociedad, los resultados obtenidos fueron muy similares entre las categorías 3-De acuerdo y 2- En desacuerdo, (48% y 43% respectivamente), lo cual no permite distinguir una tendencia que sobresalga en esta dimensión, por lo cual se requiere un análisis más detallado para identificar las variables que deben ser incorporadas en el modelo de responsabilidad social y aquellas variables que se encuentran establecidas en la actualidad.

En la Tabla 12, se presentan de forma detallada las respuestas a las preguntas de la dimensión social, lo que permite el análisis de las principales respuestas que deben ser revisadas en un contexto conceptual y normativo.

Tabla 12.

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. nº. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 nº. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

universidadean.edu.co



Respuestas por Pregunta - Dimensión Social en Gerentes y/o Administradores

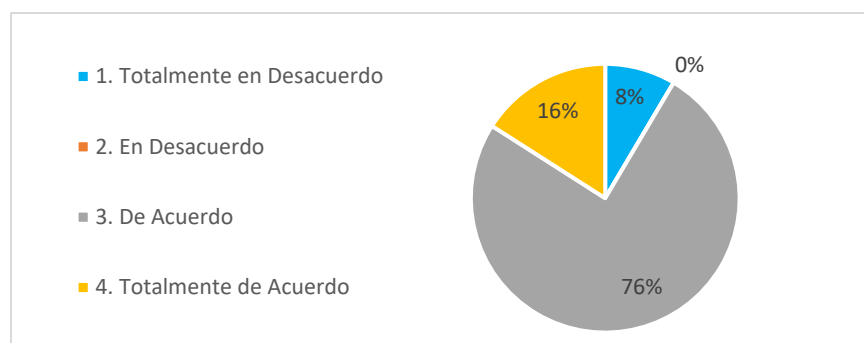
Pregunta	1.	2. En Desacuerdo	3. De Acuerdo	4.	Total
	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo	
¿El restaurante emplea personas con algún tipo de discapacidad?	8	0	71	15	94
¿Están comprometidos con la creación de empleo (aceptación de pasantes, creación de nuevos puestos)?	0	0	74	20	94
¿Cuentan con niveles de cohesión de los valores y de la cultura corporativa?	0	54	40	0	94
¿El salario de los empleados está relacionado con las competencias y el rendimiento?	0	39	55	0	94
¿Tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales?	0	50	44	0	94
¿Se fomenta la formación y el desarrollo profesional de los empleados?	0	70	24	0	94
¿Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal?	0	61	33	0	94
¿Se considera las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa?	0	51	43	0	94
¿Animan a los empleados a participar en actividades de voluntariado?	4	67	23	0	94
¿El restaurante cuenta con políticas para sancionar a los trabajadores que realicen prácticas corruptas o no cumplan con el código de ética?	0	0	79	15	94
¿La empresa se preocupa por el sentido de convivencia que debe tener con su comunidad?	0	57	37	0	94
¿En la organización se estimula el sentido social?	0	64	11	19	94
¿Existe una actitud positiva hacia el cumplimiento de los deberes de responsabilidad social por parte de la empresa hacia su entorno?	0	79	15	0	94
¿Se preocupa la organización por crear hábitos positivos en su personal a favor de la comunidad y su entorno?	0	71	23	0	94
¿Existe un compromiso establecido entre la empresa y la comunidad de la cual forma parte?	0	64	27	3	94
¿Se cumplen las normativas existentes en cuanto a responsabilidad social empresarial?	0	39	40	15	94
¿Cuentan con algún grupo o convenio con más restaurantes para llevar a cabo programas en conjunto con impacto positivo para la comunidad?	4	60	30	0	94
¿Cree usted que la empresa se comporta éticamente / honestamente con sus clientes?	0	3	76	15	94
¿Cree usted que en la empresa se trata a hombres y mujeres por igual?	0	45	37	12	94
¿Cree usted que la empresa defiende el cumplimiento de los derechos humanos?	0	33	46	15	94
¿Cree usted que la empresa ha desarrollado políticas de protección contra el acoso sexual?	0	48	25	21	94
	16	955	853	150	1,974

Fuente: Elaboración Propia

De la figura 4 a 11 se presentan los resultados de las preguntas correspondientes a la dimensión social.

Figura 4.

Pregunta - ¿El restaurante emplea personas con algún tipo de discapacidad?

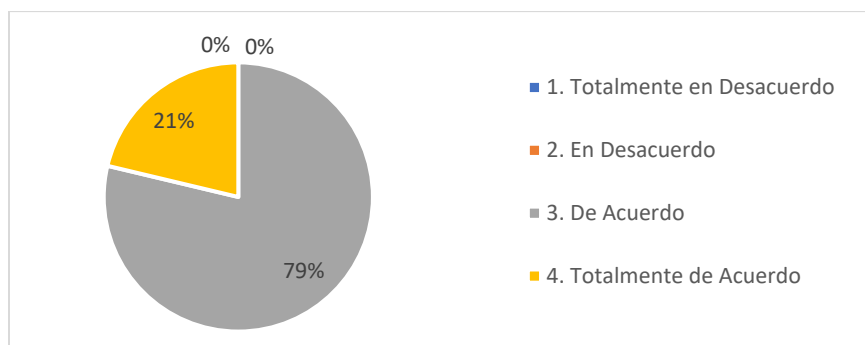


Fuente: Elaboración Propia

El 76% de los entrevistados eligió “de acuerdo” seguido por un 16% en “totalmente de acuerdo” lo que muestra un 91% con una conducta positiva hacia las personas con discapacidad, este hecho puede deberse en gran medida a la normatividad en materia laboral que se tiene en relación a la discriminación por tener alguna discapacidad lo cual está prohibido bajo la ley “Americans with Disabilities Act” de 1990 (ADA) y la Ley de Rehabilitación de 1973; esta ley “protege tanto la persona empleada como a la solicitantes con una persona con discapacidad y prohíbe el hostigamiento o conducta ofensiva hacia una persona basada en una discapacidad” (Ayuda Legal PR. ORG, 2021). Lo que más caracteriza a esta ley en cuanto a los patronos es que en el Título I, existe una limitación hacia las preguntas relacionadas a identificar la presencia de discapacidad en el aspirante, la presencia de esta restricción aplica en el antes y el después de la oferta laboral, así como durante el empleo.

Figura 5.

Pregunta - *¿Están comprometidos con la creación de empleo (aceptación de pasantes, creación de nuevos puestos)?*



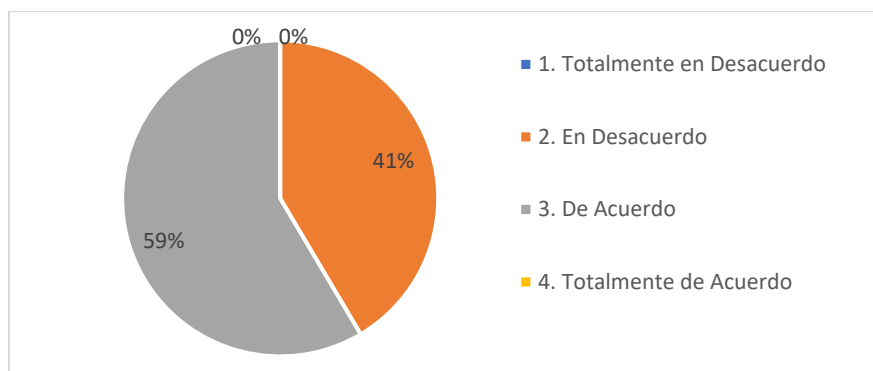
Fuente: Elaboración Propia

El 100% de los entrevistados respondieron de manera positiva esta pregunta, lo cual se debe en gran medida por la crisis que atraviesa Puerto Rico en relación a que no hay empleados para los restaurantes, según conversación con varios administradores, ubican como causante las ayudas por desempleo que el gobierno de Estados Unidos dio a los trabajadores; siendo el sector de los restaurantes uno de los más afectados por la escasa mano de obra que se conseguía para atender los puestos de trabajo, lo que implicó que muchos locales no abrieran al público. La especialista en Recursos Humanos Wanda Pina explicó ante la Efe¹⁴ que muchas personas prefieren no trabajar ya que “con un salario mínimo de 7,25 dólares por hora -el que se paga habitualmente en los restaurantes- los potenciales empleados prefieren quedarse en casa y vivir de las ayudas por desempleo” también argumentó que “algunas personas están recibiendo unos 300 dólares semanales de ayudas por desempleo, frente a los cerca de 250 que pueden ganar con el salario mínimo” (AGENCIA EFE, 2021).

¹⁴ EFE agencia de Noticias de Puerto Rico

Figura 6.

Pregunta - ¿El salario de los empleados está relacionado con las competencias y el rendimiento?

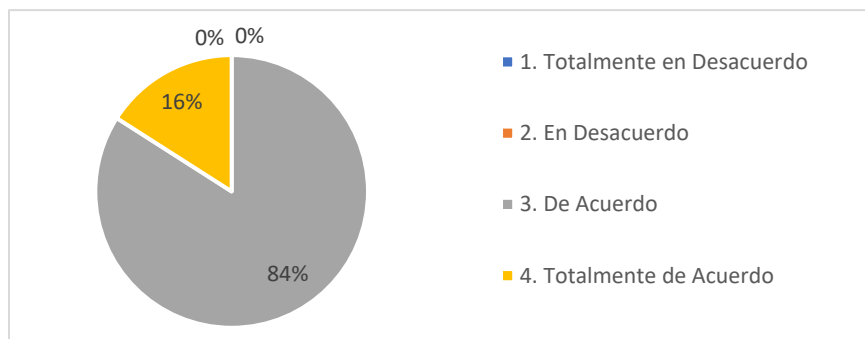


Fuente: Elaboración Propia

En esta pregunta el 59% de los entrevistados dijo estar “de acuerdo” con el salario otorgado en sus restaurantes y el restante que es un 41% está “en desacuerdo”, parte de las explicaciones ofrecidas por los encargados se encuentra justificada en los incrementos salariales realizados producto del proyecto que la Cámara de Representantes con el fin de arreglar el salario mínimo en relación a los costos incurridos por los trabajadores. Una vez acabada las ayudas del gobierno, para reactivar el empleo y evitar el aumento en la migración hacia Estado Unidos; fue aprobado el 17 de agosto de 2022 el Proyecto de la Cámara 338 para establecer la Ley de Salario Mínimo en Puerto Rico, el cual permitió el aumento desde el 1 de enero de 2022 al salario mínimo a \$8.50 dólares la hora, esperando con esto hacer justicia salarial y reactivar la mano de obra en todos los sectores. Ante esto varios de los restaurantes entrevistados no solo cumplieron con el aumento sino a la vez hicieron ajustes adicionales.

Figura 7.

Pregunta - ¿El restaurante cuenta con políticas para sancionar a los trabajadores que realicen prácticas corruptas o no cumplan con el código de ética?

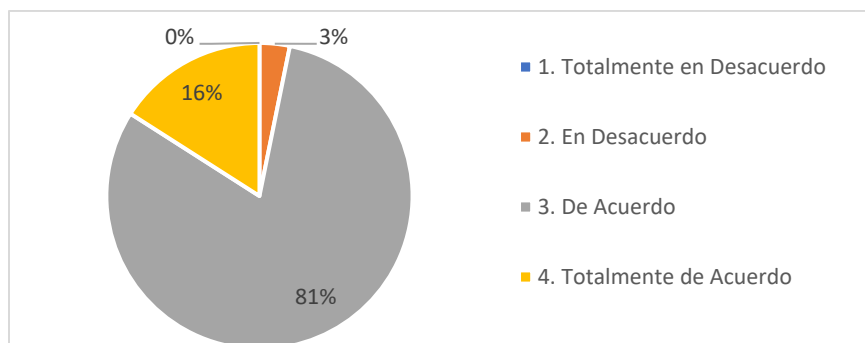


Fuente: Elaboración Propia

Se evidencia con un 84% que la gran mayoría de los restaurantes tienen políticas que buscan el cumplimiento del código de ética y sancionan cualquier tipo de práctica corrupta. La importancia de la existencia de esto radica en la necesidad de protección frente a escándalos por mala práctica y conducta que atente contra el prestigio y buen nombre del negocio.

Figura 8.

Pregunta – ¿Cree usted que la empresa se comporta éticamente / honestamente con sus clientes?

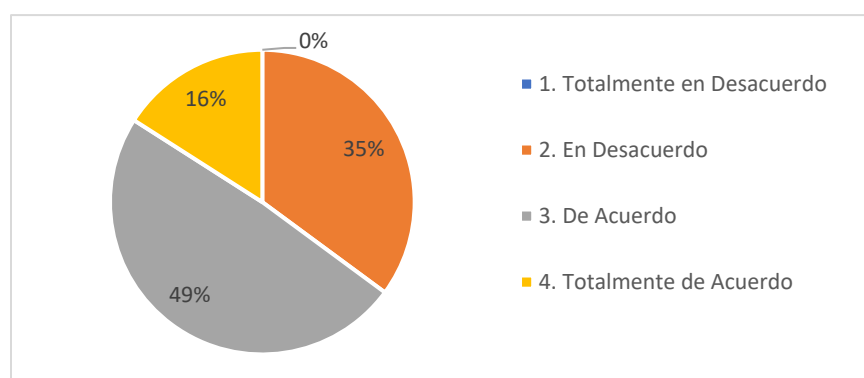


Fuente: Elaboración Propia

El 97% de los entrevistados responde de manera positiva a esta pregunta siendo el “totalmente de acuerdo” y el “de acuerdo” (16% y 81% respectivamente) los principales resultados, lo que indica que para los restaurantes el comportamiento ético y honesto con sus clientes es muy importante y es contemplado dentro de la cultura corporativa.

Figura 9.

Pregunta – ¿Cree usted que la empresa defiende el cumplimiento de los derechos humanos?



Fuente: Elaboración propia

Frente a esta pregunta el 49% respondió “de acuerdo”, seguido por un 16% de “totalmente de acuerdo” frente a un 35% que considera que no se defiende el cumplimiento de los derechos humanos. Aunque en general el 65% considera que se defiende los derechos humanos; el porcentaje que indica que no es alto 35%; por lo que se debe implementar estrategias que reduzcan esta percepción.

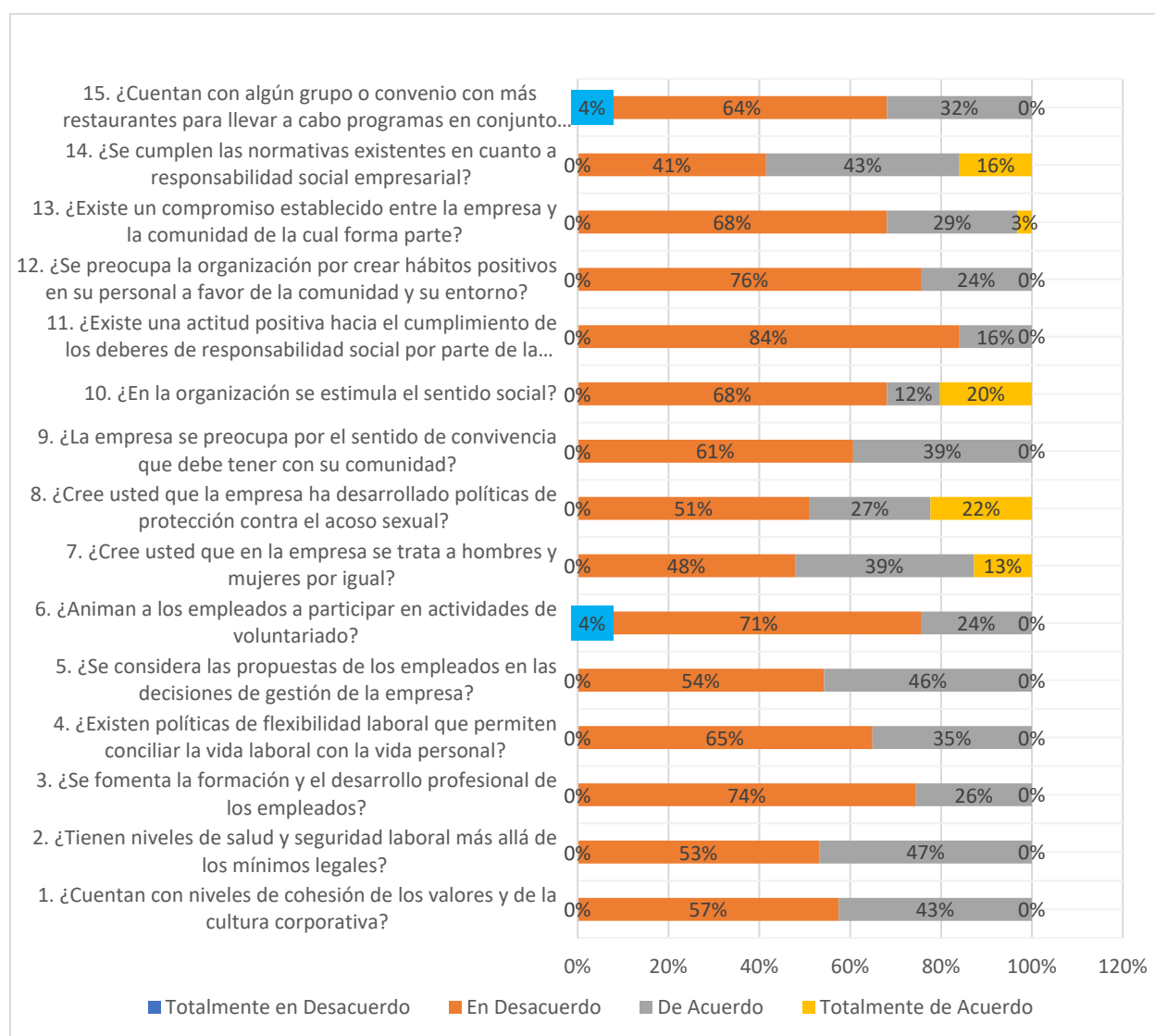
Las 6 preguntas anteriores, tuvieron respuestas positivas frente a variables de responsabilidad social empresarial, es decir que estuvieron entre las categorías “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”; al analizarlas se identifica componentes tales como la existencia de una normatividad o producto de una circunstancia con gran trascendencia para el estado de Puerto Rico, por lo que los restaurantes han adoptado estas variables dentro de su estructura actual.

Al excluir las preguntas anteriores, los resultados obtenidos de las 15 preguntas restantes aportaron información clave de la actualidad de los restaurantes en materia de responsabilidad social, lo que permitió desarrollar el objetivo principal contenido en esta investigación.

En la Figura 10 se aborda de manera específica cada respuesta.

Figura 10.

Resultados Dimensión Social – Respuestas Variables Empleados y Comunidad



Fuente: Elaboración Propia

De la pregunta 1 a la 8, se busca identificar las políticas que tienen los restaurantes relacionados a responsabilidad social cuyo impacto esté relacionado con el recurso humano; los resultados obtenidos muestran una tendencia hacia la categoría “en desacuerdo”, lo que refleja una realidad crítica, dado que se considera el talento humano el principal grupo de interés de las organizaciones y, por lo tanto, deber ser donde la RSE inicie. A continuación, se ampliarán los resultados, de las preguntas más relevantes incluidas en este segmento.

La cultura corporativa está compuesta por las creencias, valores, costumbres y prácticas que identifican a la organización, el 57% de los entrevistados considera que no existe una cohesión entre la cultura del negocio y todos los empleados, estos resultados demuestran que para estas empresas la cultura no es un activo organizacional y por ende no se evidencia un equilibrio entre los objetivos de la empresa y las necesidades de los empleados.

Los niveles de salud y seguridad laboral no van más allá de los mínimos establecidos por ley y esto es lo que se identifica con el 53% de las respuestas como “en desacuerdo”, ya que consideran que no se hace una planificación o ejecución de actividades o programas adicionales que refuercen dicha ley o aporten una mayor prevención y mitigación de riesgos para sus colaboradores. Aunque la ley 16 del 5 de agosto de 1975 , busca incentivar tanto a patronos como a empleados para que reduzcan los riesgos de seguridad laboral y mejoren la salud ocupacional; esto por medio de la creación de programas o modificación de los existentes, que garanticen condiciones seguras y salubres en el lugar de trabajo (Jurisdicción Estatal Departamento del Trabajo y Recursos Humanos, 2017), no se evidencia la obligatoriedad para las organizaciones de implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo más robusto.

Las preguntas 3 a la 8, buscan identificar el compromiso que tienen los restaurantes en generar un bienestar colectivo iniciando desde el interior, es por esto que estas preguntas buscan conocer la situación actual de los empleados desde la óptica de la gestión de recursos humanos, materializado en el bienestar de su personal y la inclusión dinámica de éstos en lo social. Según fuentes consultadas en este trabajo, la responsabilidad social de la empresa con los trabajadores se manifiesta con el respeto de los derechos humanos y laborales (Jaramillo, 2011), así como toda inversión o beneficios que se den a favor de mejorar su calidad de vida y su bienestar (Delgado & Ventura, 2012). Sobre estos supuestos, se identifica:

- Aunque el foco de la responsabilidad social con los empleados está centrado en las políticas que ayuden a la formación y crecimiento profesional, el 74% en la categoría “en desacuerdo” refleja la carencia de las mismas.
- El 65% considera que no existen políticas de flexibilidad laboral para conciliar la vida laboral y vida personal.
- El 64% considera que sus propuestas no son tomadas en consideración en la toma de decisiones sobre la gestión del negocio.
- El 71% no se siente animado por la empresa para participar en actividades de voluntariado para la comunidad.
- El 48% no siente un trato igualitario entre hombres y mujeres.
- El 51% percibe que no existen políticas de protección contra el acoso sexual.

Estos resultados reflejan que, aunque existe un cumplimiento de las imposiciones legales en relación al recurso humano, no se vislumbra la incorporación de políticas y prácticas que potencien el bienestar de sus trabajadores de manera sostenible, para que luego este sea reflejado en su entorno social. En este orden de ideas, si una empresa desea mostrarse como una

organización con RSE, deberá encaminar sus políticas a garantizar una mayor calidad de vida laboral, donde se abarquen prácticas que mejoren el trato hacia los empleados, la motivación, la participación, las relaciones laborales, las condiciones del lugar de trabajo, la calidad de vida y la comunicación, entre otros.

Finalizando el análisis de las respuestas obtenidas para la dimensión social, se revisan las respuestas de las preguntas 9 a la 15, cuyo principal objetivo era identificar la presencia de políticas y prácticas en los restaurantes a favor y en beneficio de la comunidad. Los resultados muestran que, como promedio general, el 65% de los entrevistados considera que no son muchas las gestiones ni los programas que buscan fomentar la conciliación y reconstrucción del tejido social. Los resultados obtenidos, demuestran que para muchos dueños de restaurantes el operar dentro de la normatividad tanto legal como ambiental y el generar empleo son muestra de su compromiso y responsabilidad social, y aunque estos factores son importantes y de gran impacto, no dejan de ser escasos comparados con todo lo que se puede lograr al hacer proyectos y actividades más robustas a este respecto.

De estas respuestas obtenidas se extrae:

- Con el 61% “en desacuerdo”, considera que no hay preocupación por el sentido de convivencia y que los restaurantes no tienen vínculos con las comunidades o este solo presenta cuando hay eventos o circunstancias que requieren la integración con la comunidad. Un claro ejemplo ha ido los desastres naturales Huracán María 2017 y los fuerte temblores en enero de 2019, esto eventos hicieron que tanto restaurantes como comunidades se unieran para ofrecer ayudas a los damnificados.
- El 68% “en desacuerdo”, considera que no se estimula el sentido social y el 76% “en desacuerdo” indica que no crean en el personal hábitos positivos a favor de la

comunidad. Ante este escenario se hace evidente la poca ocurrencia de actividades auspiciadas por los restaurantes que promuevan entre sus empleados jornadas de voluntariado o acciones de ayuda y apoyo hacia la comunidad. Al igual que la anterior pregunta, los espacios que se han abierto para este tipo de actividades no han sido producto de programas planeados sino movidos por situaciones de desastres naturales.

- El 84% “en desacuerdo” relaciona que no hay una actitud positiva hacia el cumplimiento de los deberes de RSE y el 64% “en desacuerdo” considera que no hay convenios para llevar programas en conjunto. Al momento de aplicar la entrevista, en varios de los establecimientos, se identificó que el gerente y/o administrador demostraban desconocimiento en materia de responsabilidad social, otros solo consideraban la RSE a nivel de protección del medio ambiente y otro grupo no tenía conocimiento si el restaurante contaba con políticas y prácticas de RSE. Este hallazgo, puede ser consecuencia de la contratación de personal no capacitado, un deficiente proceso de inducción de los nuevos recursos, la gran rotación de personal o simplemente un indicativo de que son nulas o escasas las políticas y prácticas de responsabilidad social manejadas por los establecimientos.

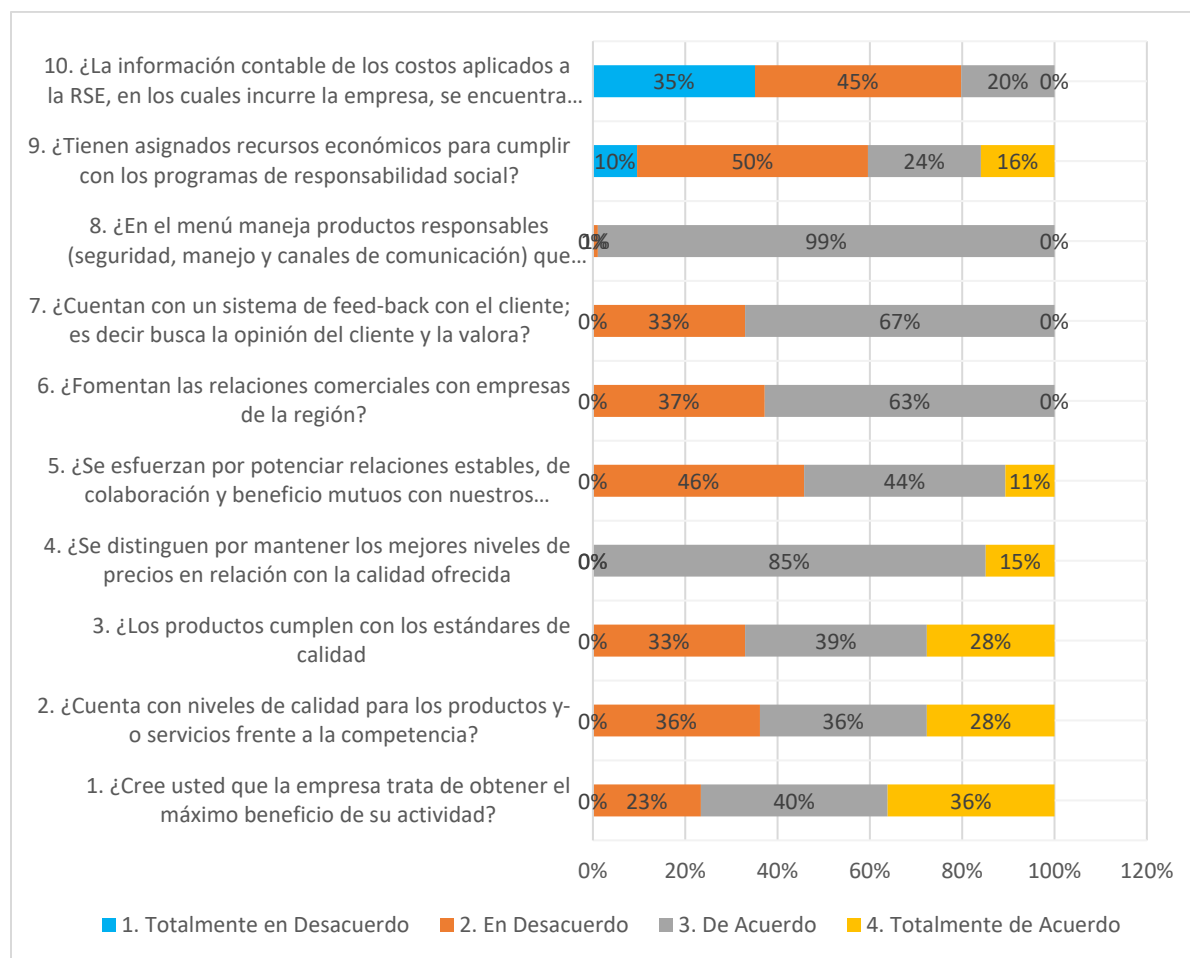
8.1.1.2. Dimensión Económica

En esta categoría las preguntas seleccionadas y aplicadas en la entrevista, buscan identificar el grado de participación y/o interés de los restaurantes en los aspectos relacionados con la cadena de aprovisionamiento, la gestión con los clientes y la forma en que impacta a todos los grupos de interés económicamente; los resultados reflejaron que la generación de utilidad y el sentido de competitividad hacen parte del plan de negocio.

En la Figura 11 se relacionan todas las preguntas seleccionadas para el análisis de esta dimensión económica junto con sus respuestas.

Figura 11.

Resultados Dimensión Económica – Respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Con base a la figura anterior, las preguntas que marcaron una tendencia positiva están relacionadas con los productos, las relaciones comerciales y la generación de utilidad. Es así que el 39% “de Acuerdo” y 28% “Totalmente de Acuerdo”, considera que los productos cumplen con los estándares de calidad, ante esta premisa, se identifica que para algunos establecimientos se cumple con esta regla solo por la buena selección de ingredientes; mientras que, para otros

establecimientos en adición a la calidad de la materia prima y su frescura, también consideran otros criterios los cuales se señalan a continuación:

- Creatividad, tradicionalismo, sabores originales, aromas y una excelente cocción.
- Al momento de seleccionar las proteínas se busca cumplir al máximo con el compromiso de no permitir antibióticos de ningún tipo. Para expandir sobre este punto; es de saber que en la producción animal es común el uso de los antibióticos ya que ayuda a controlar enfermedades infecciosas que no le permitan desarrollar su capacidad productiva y/o generan su muerte. Pero la presencia de estas sustancias en los alimentos de origen animal representa para el hombre un peligro; es así que muchos organismos mundiales lo consideran un riesgo para la salud pública (Berrezueta, 2019).
- El uso de insumos locales en especial el pescado. Tanto el gobierno como la comunidad están impulsando la iniciativa de que los restaurantes compren a pescadores locales; de esta forma garantizan productos frescos bajo el logo de “pescado del país¹⁵”. Según el secretario del Departamento de Agricultura (DA), Ramón González Beiró (2022) el 90% del pescado consumido en Puerto Rico es importando. Según informa el secretario se espera desarrollar esta industria aprovechando la riqueza natural que tiene Puerto Rico, junto con la transformación de las villas pesqueras para no solo vender el pescado fresco sino a su vez para incentivar el consumo en el lugar.

En cuanto a la responsabilidad de manejo de los productos 99% estuvo “de Acuerdo”. Es importante destacar que la responsabilidad inicia desde la recepción de la materia prima y sus almacenamientos y finaliza con trato que se da a los desechos una vez el producto es consumido

¹⁵ Ley del Logo de “Pescado del País”, para que las pescaderías, los restaurantes y comercios que promocionen el pescado que venden como fresco, sean identificados con un emblema que así lo certifique.

por el cliente, lastimosamente el alcance de esta investigación no permite determinar la veracidad y/o prácticas de los restaurantes para que consideren sus productos 99% responsables.

En las relaciones comerciales (63% “de Acuerdo”), al igual que las anteriores respuestas no es posible dimensionar el actuar de los establecimientos que respondieron esta entrevistados, pero dentro de los criterios que algunos restaurantes compartieron y que pueden ser pautas para el objetivo de este proyecto de investigación se tienen:

- Apoyo a los productores locales (pequeños y grandes).
- Responsabilidad y transparencia en la elaboración de contratos de servicio y compra.
- Buena comunicación con proveedores.
- Pago a tiempo de responsabilidades.
- Contratos con empresas éticas y con buenas referencias en el mercado.

Bajo esta misma línea, al indagar sobre el manejo de precios y la relación de este aspecto con la calidad de los productos ofrecidos, se obtuvo que el 100% de los entrevistados estuvieron “de Acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo”, entre algunas de las respuestas recibidas por administradores y/o gerentes, justificaron su respuesta indicando que ofrecen buena comida, buena presentación en los platos, evolución en la propuesta gastronómica y un excelente servicio.

En la pregunta relacionada a la obtención del máximo beneficio de la actividad el 76% estuvo entre “de Acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo”,

Entre las respuestas que mostraron un resultado negativo se encuentran las relacionadas a prácticas y presupuesto para el desarrollo de actividades y programas de responsabilidad social, el 60% (10% Totalmente en Desacuerdo y 50% en Desacuerdo) indica que no cuenta con recursos económicos asignados para desarrollar programas de responsabilidad social, y un 80%

(35% Totalmente en Desacuerdo y 45% en Desacuerdo) no cuenta con una identificación, clasificación y registro contable de los costos aplicados a RSE.

Estos resultados demuestran la existencia de un conocimiento sobre responsabilidad social limitado y asociado exclusivamente hacia el deber de cumplir la normativa impuesta por el gobierno de Puerto Rico, más no como un compromiso adquirido ante los impactos negativos que sus actividades generan en la comunidad y el ambiente. Así mismo se identifica que gran parte de los restaurantes entrevistados que tienen más definidas las políticas y prácticas socialmente responsables pertenecen a grandes cadenas de comida con sede principal en Estados Unidos, y otros pocos, a restaurantes con una larga tradición en Puerto Rico. En la tabla 13 se presenta un listado de los restaurantes con políticas de responsabilidad social en San Juan de Puerto Rico.

Tabla 13.

Listado de Restaurantes con Políticas de Responsabilidad Social ubicados en San Juan de Puerto Rico

Cadenas de Restaurantes	Chilli's, Red Lobster, Olive Garden, Applebee's, Longhorn, Sizzler, Wendy's, Dennys, Subway, Cheesecake Factory, Domino's
Restaurantes Tradicionales en Puerto Rico	El Meson Sandwiches La Hacienda

Fuente: Elaboración Propia

En la relación con los clientes, el 67% está “de Acuerdo”, al mencionar que se considera y se valora la opinión de los clientes, para esto el mesero y/o el administrador como política de

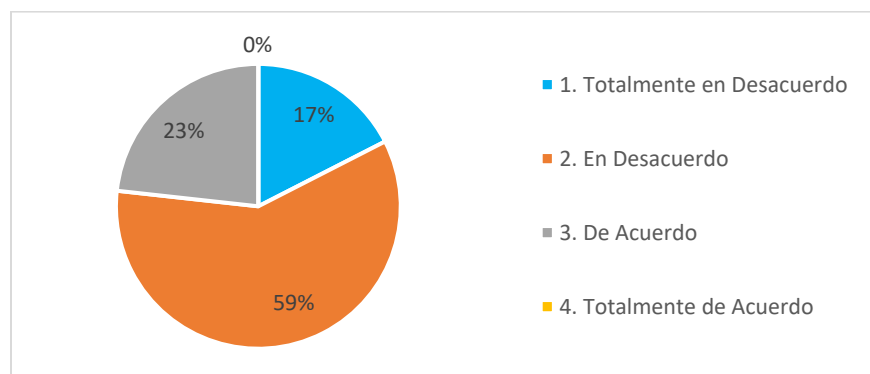
servicio, indaga al cliente para conocer su opinión con respecto al producto y al servicio. No se cuenta en su mayoría con buzón de sugerencias y pocos restaurantes tienen sitio web, por lo tanto, otra fuente de recopilar esta opinión muchas veces es por Facebook o Instagram.

8.1.1.3. Dimensión Ambiental

Las prácticas ambientales en las organizaciones no pueden ser encasilladas únicamente hacia iniciativas de reciclaje, conservación de energía y cuidado del agua; ser una empresa ambientalmente responsable requiere un trabajo reflexivo donde se incluyan todos los impactos ecológicos generados al momento de desarrollar su actividad económica y la búsqueda de estrategias y políticas que favorezcan el mejoramiento del ambiente. Bajo este propósito genérico, en la Figura 12 se muestran las respuestas obtenidas generales las cuales reflejan que el 77% (59% “en Desacuerdo” y 17% “Totalmente en Desacuerdo”) de los restaurantes entrevistados, no tienen suficientes objetivos organizacionales que contribuyan al cuidado y protección del ambiente.

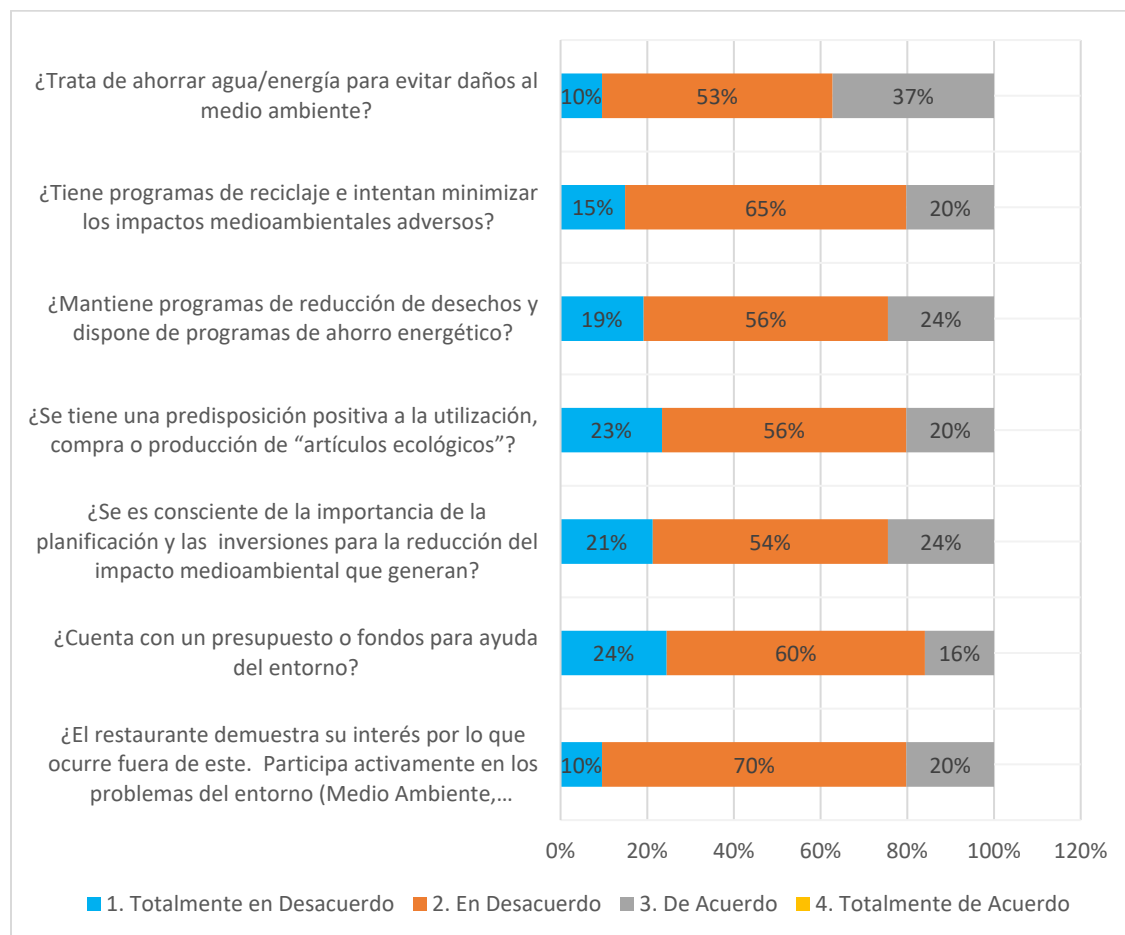
Figura 12.

Dimensión Ambiental



Elaboración: Fuente Propia

En la figura 13., se relacionan todas las preguntas seleccionadas para el análisis de esta dimensión ambiental junto con sus respuestas.

Figura 13.*Resultados Dimensión Ambiental – Respuestas*

Elaboración: Fuente Propia

El panorama en materia ambiental es bastante desalentador; al analizar las respuestas obtenidas de la entrevista se refleja la inexistencia o las pocas acciones que los restaurantes realizan con el ánimo de minimizar el impacto ambiental generado en su actividad. El 70% de las entrevistas considera que hay poco interés en esta dimensión y que lo único que se cumple es lo que se encuentre regulado por ley o por una orden ejecutiva. Bajo esta misma línea, no se cuenta con un presupuesto o fondo para ayudar al entorno, y esto se evidencia con el 84% de los entrevistados (24% “Totalmente en Desacuerdo” y 60% ”en Desacuerdo”), para los

administradores y/o gerentes, esto implicaría hacer grandes inversiones y para la economía tan inestable no es una opción; así mismo indican que muchos de los artículos y en especial los recipientes que se consideran ecológicos son muy costosos, la compra de materia prima orgánica es escasa y esto hace que su valor en el mercado sea elevado; estos costos tendrían que ser asumidos por el consumidor lo que generaría un incremento en precios que no se sabe si están dispuestos a asumir. Este sentir va de la mano con los resultados obtenidos de la pregunta si se tiene predisposición a los artículos ecológicos, incluyendo su compra, uso o producción, en donde el 79% de los entrevistados considera que no es viable.

El 75% de los entrevistados (21% “Totalmente en Desacuerdo” y 54%” en Desacuerdo”) no es consciente de la importancia de la planificación y la necesidad de invertir en alternativas que favorezcan la reducción del impacto ambiental, lo cual deja por fuera la posibilidad de que un futuro los empresarios del sector de restaurantes estén alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Parte de esta percepción está orientada a que la mayoría de los restaurantes locales que no están bajo un grupo empresarial, vislumbran un futuro retador, producto de la crisis económica por la que lleva atravesando Puerto Rico desde hace muchos años y la cual se incrementó con el paso del huracán María y con la crisis sanitaria que trajo la pandemia del COVID-19.

En lo relacionado al manejo de desechos y ahorro energético y de agua el 75% indica que no hay una predisposición para hacer un buen uso de estos recursos, así mismo el 80% no cuenta con programas de reciclaje y el 73% no trata de ahorrar agua ni energía. Ante este panorama, se hace necesario relacionar algunas razones por las que no existe una sensibilización en materia ambiental:

- No hay planes de gobierno o empresas que se encarguen del reciclaje, por lo tanto, aunque los restaurantes se encarguen de dividir los desechos e identificar los que pueden ser reciclados, cuando llega el camión de basura todo va al mismo lugar. La Autoridad de Desperdicios Sólidos (ADS) sacó un estimado sobre la cantidad de basura que producen los puertorriqueños anualmente, ubicando la cifra sobre las 2,000 toneladas, según un estudio del año 2018, en este mismo artículo se establece que “según la Ley para la Reducción y el Reciclaje de Desperdicios Sólidos en Puerto Rico, para el 2002 debía reciclar el 35% de los desperdicios generados, lastimosamente el mayor porcentaje de reciclaje alcanzado fue de 11% en el 2008” (Gonzalez, 2018). En los restaurantes el cartón hace parte de los residuos que pueden ser reciclados, lo que no sucede con el plástico, y esto se debe a que sus componentes requieren una división más cuidadosa dependiendo de los materiales de los cuales están hechos y esto eleva los costos del reciclaje.
- Puerto Rico tiene un sistema de energía insuficiente y luego del paso del huracán María en septiembre de 2017, la red eléctrica se ha vuelto cada vez más inestable. Cuando sucedió el huracán, los generadores de electricidad fueron uno de los artículos más demandados debido a que muchos sectores duraron hasta más de un mes sin energía. Actualmente los apagones cada vez son más frecuentes y más largos, lo que obliga a los establecimientos a usar generadores de electricidad lo cual representa un peligro ambiental debido a las altas emisiones de monóxido de carbono, los cuales son gases altamente peligrosos.

Aunque los generadores más modernos están equipados con filtros y catalíticos para reducir las emisiones, los modelos más anticuados podrían lanzar entre 200 y 400 veces más óxido de nitrógeno (emisiones asociadas a la creación de smog) por megavatio que una planta de gas natural y 10 veces más que una planta de carbón, según información del Departamento de Protección Ambiental del estado de Nueva Jersey en 2012. (Oquero, 2017, párr. 3)

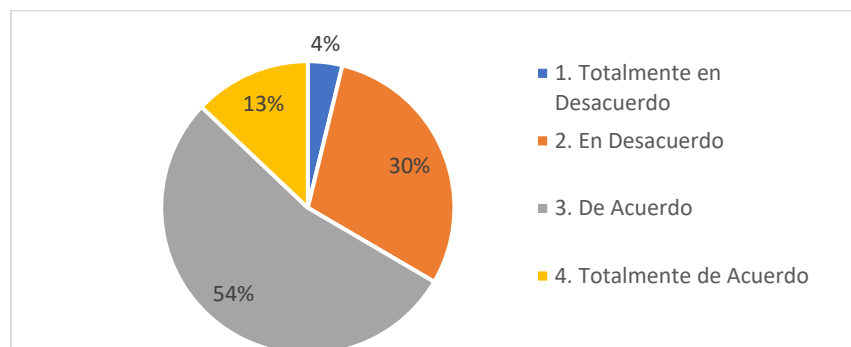
- Según ASORE¹⁶, alrededor del 70% del agua de los restaurantes se usa en la limpieza, “El lavado de mesas de preparación, equipos y manos sigue siendo requerido como parte de los pasos a seguir en la higiene de todo establecimiento (Morales, 2014)”; por lo tanto, es necesario educar a empleados y clientes para no malgastar el recurso del agua sin poner en riesgo los protocolos de higiene y seguridad que regulan a los restaurantes.

8.1.1.4. Comunicación

En la Figura 14 se muestran los resultados generales, obtenidos a las preguntas planteadas que buscan medir la dimensión social en los restaurantes.

Figura 14.

Dimensión Comunicación



Elaboración: Fuente Propia

¹⁶ ASORE - Asociación de Restaurantes de Puerto Rico. Es un grupo de empresarios unidos para representar a todo el segmento comercial de Puerto Rico interesado en el negocio de vender alimentos confeccionados

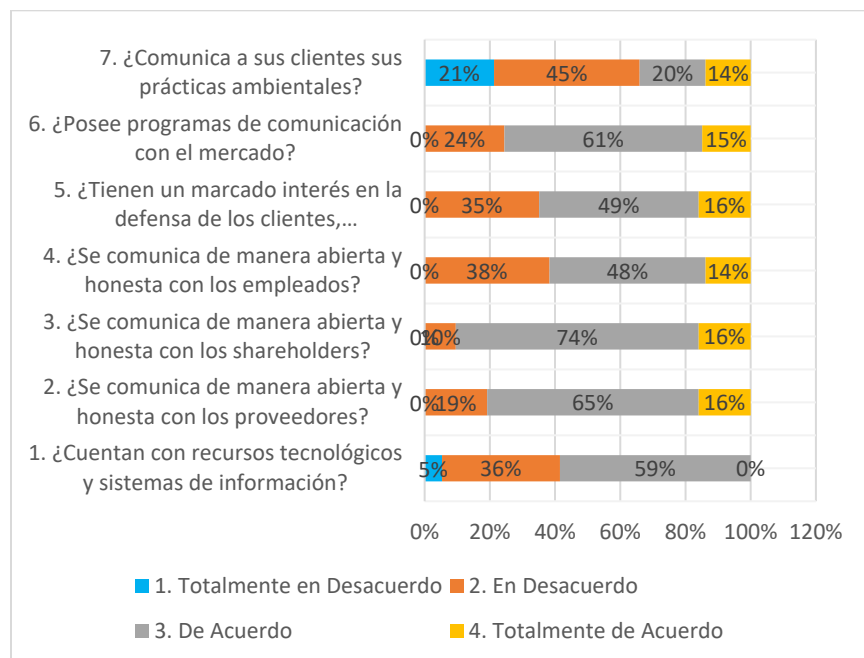
La comunicación juega un papel muy importante en la operación diaria de los restaurantes y es pieza fundamental cuando se trata de responsabilidad social. Hoy en día el mundo gira entorno a la tecnología y a los diferentes sistemas de información por lo que se requiere su incorporación dentro de la estrategia de negocio; el mantener una comunicación constante, actualizada y transparente con los diferentes grupos de interés, es el mejor camino hacia la sostenibilidad y rentabilidad (Castaño, 2011).

Según los resultados obtenidos, el 67% (13% “Totalmente de Acuerdo” y 54% “de Acuerdo”) de los restaurantes consideran que tienen una adecuada comunicación con respecto a proveedores, shareholders, clientes, empleados y mercado; a continuación, se muestran los resultados obtenidos en cada pregunta y se analiza su impacto según los objetivos que persigue este proyecto de investigación.

En la Figura 15 se muestran los resultados generales, obtenidos a las preguntas planteadas que buscan medir la dimensión de comunicación en los restaurantes.

Figura 15.

Resultados Dimensión Comunicación – Respuestas



Elaboración: Fuente Propia

Las preguntas relacionadas con la comunicación entre empresa y proveedores, empleados y shareholders, obtuvieron un promedio de 78% indicando que esta se hace de manera abierta y honesta (preguntas 2, 3 y 4 respuestas “Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo”). Sobre los canales de comunicación y defensa de los clientes (pregunta 5 respuestas “Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo”), el 65% considera que se tienen los medios necesarios para dicha interacción. Bajo la misma percepción se ubica las preguntas relacionadas sobre los recursos tecnológicos, sistemas de información y programas de comunicación con el mercado, ya que el 67% afirma que está alineado con las nuevas tendencias y aseguran tener los recursos necesarios para que el negocio funcione y sea competitivo en un mercado tan demandado. Para abundar sobre esta pregunta a continuación se relacionan las diferentes apps, plataformas, sitios web y

redes sociales que utilizan la mayoría de los restaurantes entrevistados y que representan un contacto directo con los consumidores.

- Redes sociales tales como Facebook e Instagram.
- Plataformas turísticas como TripAdvisor.
- Apps de locales de comida para Delivery¹⁷ o “To Go¹⁸” como UBER Eats, Dame un Bite, Econo To Go, Foodnet PR, Produce!, Ron Pon, Uva.
- Páginas de Reserva en Línea como Open Table.
- Guías de Restaurantes en la web como el sitio nombrado (Sal!), Puerto Rico Activities, Tu Parada, Expreso.
- Directamente en los sitios Web de los Restaurantes.

Con relación al uso de tecnologías, un reciente estudio realizado por la Asociación de Restaurantes de Puerto Rico (ASORE) denominado EAT (Estudio · ASORE · Tendencias), indica que “sin duda, la industria debe invertir más en recursos tecnológicos para robustecer su calidad de servicio, más allá de ‘postear’ un menú, fotos, e información de contacto. El estudio nos dice que más consumidores están utilizando ciertas aplicaciones para pagar sus alimentos y que además ordenan alimentos para llevar, aun cuando esto conlleve un costo adicional” (Salvatella, 2022).

Sobre la comunicación y las prácticas ambientales, el 66% de los entrevistados (pregunta 7 respuestas “Totalmente en Desacuerdo y en Desacuerdo”), considera que no comunica a los clientes sus prácticas ambientales, esta percepción tiene una relación directa a las respuestas

¹⁷ Delivery El servicio de delivery es el que ofrecen las empresas para hacer las entregas a domicilio de los productos que los clientes compran vía online o por medios telefónicos

¹⁸ To Go Comida para llevar es un término que se refiere generalmente a la comida servida en un restaurante para ser consumida fuera de él

obtenidas en las dimensiones sociales, ambientales y económicas; ya que lastimosamente la mayoría de los restaurantes entrevistados no tiene políticas y prácticas establecidas en materia de responsabilidad social.

Los restaurantes que pertenecen a cadenas de restaurantes y que manejan un sitio web, hacen uso de este canal para comunicar sus actos y planes de RSE, y es en este proceso que la comunicación resalta su importancia ya que permite dar visibilidad a esas acciones lo que mejora la imagen frente a los clientes, sirve de inspiración dentro del sector y representa una ventaja competitiva en un mercado con tantas especialidades gastronómicas.

8.1.2. Entrevista Aplicada a los Consumidores de los Restaurantes

Las personas seleccionadas para aplicar esta entrevista fueron 94 clientes de los mismos restaurantes donde se realizó la entrevista de gerentes y/o administradores; estos restaurantes están ubicados en San Juan de Puerto Rico. Las personas entrevistadas se encontraron entre un rango mínimo de 18 a 24 años y un rango máximo de 39 a más años, encontrándose la media en este último rango de edad (39%); el 59% de los entrevistados fueron mujeres. Respecto a la escolaridad el 50% tiene pregrado, el 28% tiene bachillerato y los restantes el 22% cuentan con un postgrado. La Tabla 14 presenta un resumen de la información de los clientes entrevistados relacionada a sexo, edad y nivel de estudio.

Tabla 14.

Información de Clientes Entrevistados

Sexo	Edad	Nivel de Estudio	Count of Edad	%
Mujer	18 – 24	Pregrado	5	12%
		Bachillerato	4	
		Postgrado	2	
	25 – 31	Pregrado	5	10%
		Bachillerato	3	
		Postgrado	1	
	32 - 38	Pregrado	6	14%
		Bachillerato	3	
		Postgrado	4	
	39 - mas	Pregrado	11	23%
		Bachillerato	6	
		Postgrado	5	
Mujer Total			55	59%

Sexo	Edad	Nivel de Estudio	Count of Edad	%
Hombre	18 – 24	Pregrado	4	5%
		Bachillerato	1	
	25 – 31	Pregrado	4	6%
		Bachillerato	1	
		Postgrado	1	
	32 - 38	Pregrado	9	14%
		Bachillerato	2	
		Postgrado	2	
	39 - mas	Pregrado	3	16%
		Bachillerato	6	
		Postgrado	6	
	Hombre Total			39

Escolaridad		%
Pregrado	50%	
Bachillerato	28%	
Postgrado	22%	

Grand Total		%
		94

Fuente: Elaboración Propia

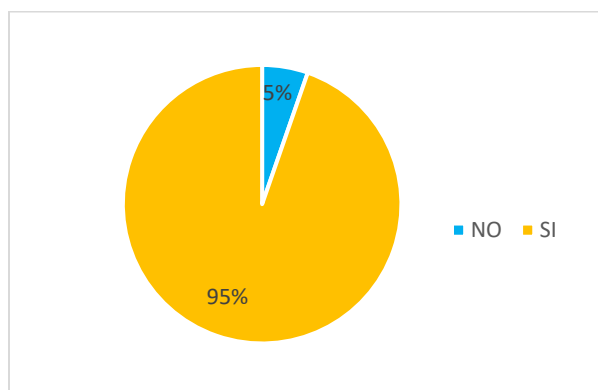
Como se ha indicado en los antecedentes de este trabajo investigativo, Puerto Rico es un destino turístico y gran reflejo de esto, son los 56 turistas (59%) que respondieron la entrevista dentro de una muestra de 94 personas. Para el pueblo de San Juan la gastronomía es un gran activo para el mercado del turismo y por lo tanto los restaurantes tienen una mayor visibilidad. En muchos países se desarrollan estrategias para atraer a turistas, la nueva oferta promete diversidad en platos y la experiencia como principal foco de interés; este es el mercado actual y para ser competitivos hay que hacer de la sostenibilidad y la responsabilidad social una ventaja competitiva. Siguiendo esta línea del peso del turismo en el compromiso de los restaurantes con la sociedad, la economía y el ambiente; la guía para el desarrollo del turismo gastronómico, eleva

la importancia de la influencia de la gastronomía en los viajes como un segmento con mayores posibilidades de desarrollo en un futuro, y para esto requiere la “existencia de un amplio consenso en la capacidad que ostenta el turismo gastronómico para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los destinos y una inmensa oportunidad de desarrollar esa contribución en áreas como el desarrollo rural, el crecimiento económico, la creación de empleo o el consumo y la producción responsables” (Organización Mundial del Turismo y Basque Culinary Center, 2019).

A partir de la Figura 16 y hasta la Figura 27 se recopilan los resultados de la entrevista relacionados con la percepción, conocimiento y grado de involucramiento que tienen los clientes entrevistados con relación a la responsabilidad social.

Figura 16.

Pregunta ¿Ha escuchado hablar acerca de la Responsabilidad Social?



Fuente: Elaboración Propia

El 95% de las personas entrevistadas ha escuchado hablar de responsabilidad social, lo que significa que cada vez más la sociedad es más consciente del impacto positivo o negativo que la operación de los negocios genera en ella, la economía y en el ambiente. Estos resultados son

reflejo de la realidad mundial donde hay una mayor exigencia al compromiso de las organizaciones, en donde aspectos como las acciones sociales, el trato igualitario de género, la protección de los derechos humanos, la conservación del medio ambiente, los comportamientos éticos y la necesidad de operar con un tejido empresarial más consiente y dado a la comunidad, se están volviendo imperativos comercialmente.

El resultado a esta pregunta permite admitir que las nuevas generaciones han aumentado su interés hacia el conocimiento del impacto social, económico y ambiental de los productos y servicios que se consumen; las nuevas tendencias de consumo son la respuesta a la necesidad del hombre por cuidar de la salud, del ambiente, por fomentar el respeto hacia la sociedad y los animales, por exigir una igualdad social entre otros.

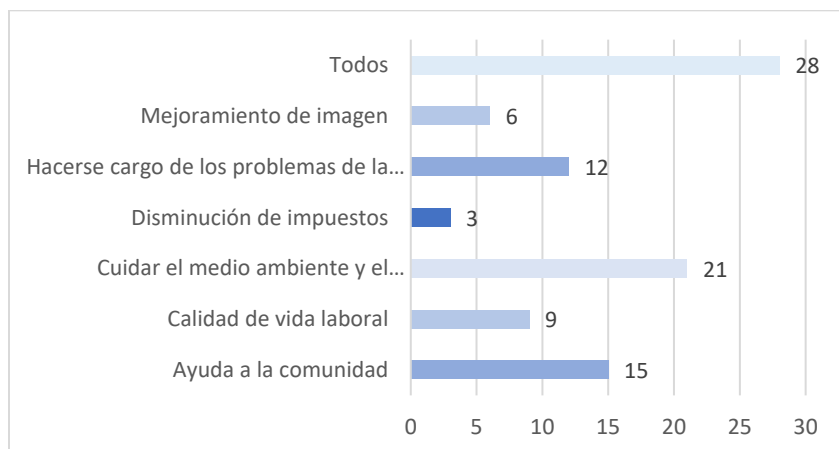
Entre el alcance de este trabajo no estaba la identificación de las corrientes o variables que han generado e impulsado este cambio en el comportamiento del hombre, pero al indagar sobre esta apreciación se recibieron comentarios tales como:

- La nueva era digital y los diferentes medios de información.
- El incremento de personas que acceden a una educación.
- Las consecuencias y estragos que han dejado los desastres naturales.
- La crisis económica por la que atraviesan muchos países.
- La pandemia de Covid 19.

La Figura 17 muestra la concepción que tienen los clientes de lo que es la Responsabilidad Social Empresarial.

Figura 17.

Pregunta ¿Con cuál de los siguientes conceptos o ideas asocia usted la Responsabilidad Social?



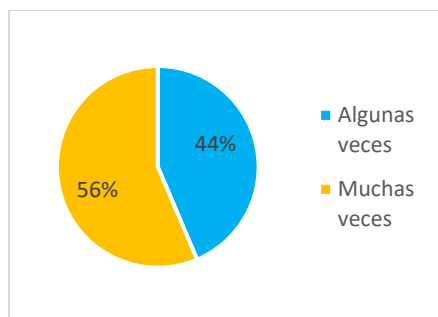
Fuente: Elaboración Propia

Sobre la pregunta donde se debía seleccionar el concepto o idea que a criterio del entrevistado es asociado a responsabilidad social, 28 personas tomaron como opción “Todos” que abarcaría mejoramiento de imagen, hacerse cargo de los problemas de la comunidad, disminución de impuestos, cuidar el medio ambiente y el entorno, calidad de vida laboral y ayuda a la comunidad; todos conceptos válidos y relacionados a nivel teórico. 21 personas consideraron que el mejor concepto es “Cuidar el medio ambiente y el entorno donde se vive” y 15 personas definen la responsabilidad social como “Ayuda a la comunidad; el concepto que menos fue seleccionado (3 personas), está relacionado a la disminución de impuestos como incentivo para las empresas que hacen donaciones.

La Figura 18 muestra los resultados de la importancia del comportamiento ético de las organizaciones para las personas.

Figura 18.

Pregunta ¿Con que frecuencia ha mantenido usted una conversación con sus amigos o familiares acerca del comportamiento social o ético de las empresas?



Fuente: Elaboración Propia

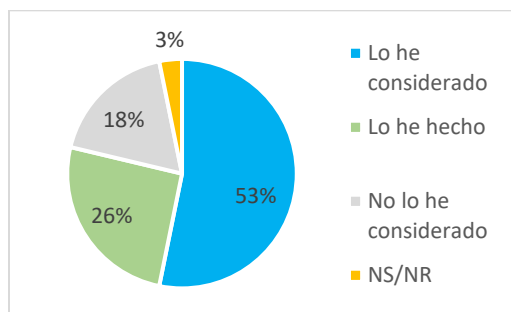
Un 56% de los entrevistados manifestó haber conversado muchas veces con familiares o amigos acerca del comportamiento ético de las empresas, y el 44% asegura haberlo hecho algunas veces. Este resultado significa que para el 100% de los entrevistados es importante el comportamiento de las empresas, son conscientes del impacto positivo o negativo de estas organizaciones en lo que respecta a su operación y esperan compromiso y acciones responsables en beneficio de la comunidad, el medio ambiente y la economía.

La creciente preocupación por un futuro y la maduración de la conciencia social por preservar la salud, el ambiente, la economía y la identidad cultural hace que la humanidad se vuelva exigente y le dé mayor relevancia a la responsabilidad social.

La Figura 19 muestra el actuar de los clientes frente al incumplimiento de la responsabilidad social

Figura 19.

Pregunta ¿Ha considerado castigar a una empresa por NO ser socialmente responsable?



Fuente: Elaboración Propia

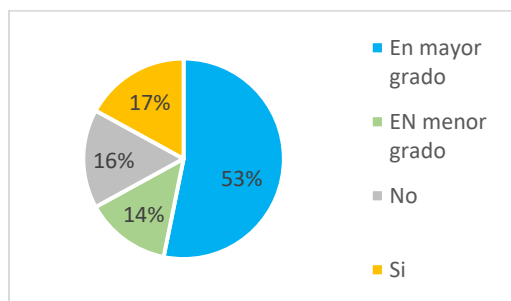
Si se revisan las respuestas según sexo de los entrevistados, el 58% las mujeres afirman que han considerado castigar a una empresa por NO ser socialmente responsable, frente al 42% de los hombres, lo que resalta una mayor conciencia social en las mujeres.

Revisando el resultado general el 79% (53% “Lo he considerado” y 26% “Lo he hecho”) de los entrevistados ha considerado castigar a las empresas por no ser socialmente responsables; lo que significa y muestra una situación muy similar a la pregunta anterior, es que la sociedad está siendo cada vez más consciente y ha aumentado su atención hacia el impacto social y ambiental de los productos y servicios que consumen.

La figura 20 muestra la preferencia que tienen los clientes frente a las empresas que practican la Responsabilidad Social Empresarial.

Figura 20.

Pregunta ¿Su preferencia por algún Restaurante y/o producto se ve influenciada por la práctica de Responsabilidad Social Empresarial que realiza dicho establecimiento?



Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados obtenidos, el 70% (53% “En mayor grado” y 17% “Si”) de los entrevistados toman en cuenta a la hora de elegir un restaurante a aquellos que tienen prácticas de responsabilidad social. Para dimensionar este sentir, se les pidió a los participantes que listaran aquellos aspectos que llaman la atención e influyen su elección, los cuales se relacionan a continuación:

- Productos comprometidos con la sociedad y el ambiente.
- Productos que resulten ser beneficiosos para la salud y bienestar.
- Productos con ingredientes naturales.
- Lugares donde puedan acceder a información de los alimentos como lo es la procedencia, químicos e ingredientes artificiales, valores energéticos entre otros.
- Credibilidad del restaurante.
- Ingredientes artesanales.
- Restaurantes que utilicen materia prima local.
- Restaurantes que apoyen alguna causa benéfica.

- La experiencia que se vive en el lugar (Empleados con buen servicio al cliente demuestran una conexión con la cultura del establecimiento).

El 30% restante de los entrevistados, considera no verse influenciado por las prácticas de RSE, y es que en su mayoría corresponde a turistas y muchos de estos al seleccionar un restaurante lo hacen bajo otras influencias tales como:

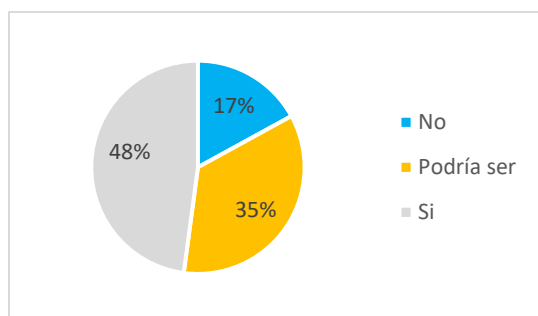
- Búsqueda de platos típicos del lugar.
- Tecnología como wifi y modalidades de pago asequibles.
- Restaurantes vinculados a las agencias de viaje.
- Aquellos restaurantes sugeridos por influencers o amigos.

El turismo gastronómico ha venido en crecimiento a nivel mundial y para Puerto Rico es una de las principales fuentes de riqueza y generadora de empleos; por lo que motiva un mayor compromiso para el sector de los restaurantes el trabajar en políticas y prácticas sociales que activen la identidad regional con el fin de enriquecer la experiencia al viajero y promover la marca-país; esto no solo representa una ventaja competitiva en el mercado, sino a la vez es camino para que Puerto Rico se posicione como destino de turismo gastronómico y alcance un desarrollo sostenible.

La Figura 21 presenta la importancia de la realización de prácticas sociales en la selección de un restaurante por parte de los clientes.

Figura 21.

Pregunta ¿Usted se cambiaría a la competencia de del restaurante, solo porque ésta realice prácticas sociales?



Fuente: Elaboración Propia

Lanzar promociones o dar obsequios a los comensales ya no es lo suficiente para atraer y fidelizar a los clientes, cada vez son más las personas que se sienten atraídas por los valores, la cultura y las prácticas sociales, económicas y ambientales de los restaurantes; por lo tanto, no dudarían en cambiarse a la competencia si consideran que esta tiene mayor compromiso y muestra sus esfuerzos para minimizar los impactos negativos que su operación genera. Esto lo demuestran el 48% de los entrevistados que indica que “Si” se cambiaría a la competencia y los que “Podrían Ser” con un 35%.

Es complicado mantener la lealtad de las personas, y más en este sector ya que la mayoría de los comensales espera descubrir sabores y experiencias gastronómicas diferentes, por lo que es normal que frecuente otros restaurantes; pero si notan que se está haciendo un esfuerzo para incorporar las RSE, se tendrá un apoyo ya sea frecuentando el lugar o siendo el mayor activo en publicidad para atraer a nuevos clientes. Se percibe un cambio positivo en el comportamiento como consumidores, mostrando una preocupación genuina y demostrando un interés por el consumo responsable. Es así que hoy en día son más los que se cuestionan por conocer el origen

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

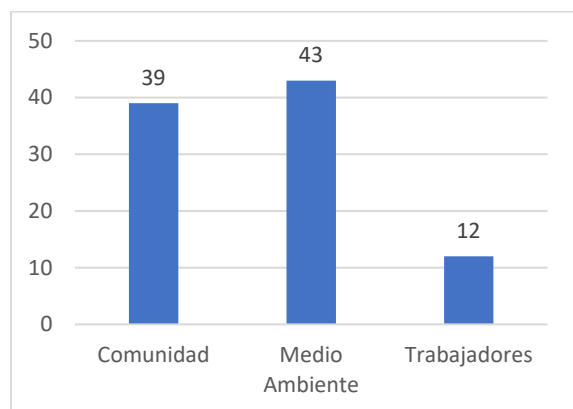
universidadean.edu.co

de lo que consumen y mostrar un análisis más profundo de las acciones de quienes lo producen; por hoy en día hace parte de la lógica social el querer marcas socialmente responsables (Ramirez, 2016).

La Figura 22 indica cual es el enfoque que prefieren los clientes para la Responsabilidad Social Empresarial.

Figura 22.

Pregunta ¿En cuál de los siguientes ámbitos o grupos de personas debería enfocarse principalmente la Responsabilidad Social?



Fuente: Elaboración Propia

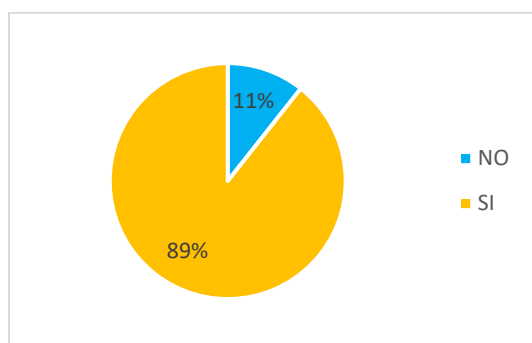
En cuanto a los grupos de personas en los que se debería enfocar la responsabilidad social, los proyectos sobre medio ambiente (43 personas) son los más valorados por el consumidor, seguidos de los planes y políticas relacionadas a la comunidad (39 personas). Por otro lado, 12 personas consideran que los esfuerzos deben iniciar dentro de la organización por lo que el foco debería ser los trabajadores.

Categorías como ciudadanos, personas, consumidores y proveedores no tuvieron ninguna votación, y no es porque no se espera que los restaurantes inviertan en estos grupos, sino porque la mayoría de las personas supone que estos están incluidos dentro de la categoría de comunidad.

La Figura 23 presenta la importancia de dar a conocer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial por parte de las empresas.

Figura 23.

Pregunta ¿Está de acuerdo con que las empresas que practican responsabilidad social empresarial lo den a conocer a través de campañas masivas de publicidad?



Fuente: Elaboración Propia

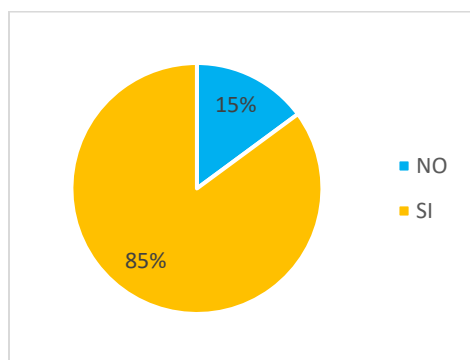
La mayoría de los entrevistados (89%) coinciden en que es importante que las empresas den a conocer sus prácticas de responsabilidad social por medio de campañas masivas de publicidad, los restaurantes que logran trascender la experiencia de sus clientes y cuya misión va mucho más allá de solo servir un buen plato y a esto se refiere el trabajar en favor de la comunidad y ambiente, son frecuentemente citados en los medios de comunicación y son recomendados a futuros clientes que buscan lugares con calidad, experiencia y buenas prácticas de responsabilidad social.

El dar a conocer las estrategias o prácticas responsables no solo tiene un impacto en la reputación o en la imagen de marca, también tiene un efecto de motivación al alentar iniciativas socialmente responsables entre la competencia, aliados, comunidad u otros sectores.

La Figura 24 muestra la percepción que tienen los consumidores de su influencia en el comportamiento de las empresas.

Figura 24.

Pregunta ¿Cree usted que puede influir como consumidor en la manera como una empresa es socialmente responsable?



Fuente: Elaboración Propia

La responsabilidad social es el mejor camino para impulsar la rentabilidad, y esto lo demuestra los resultados obtenidos en esta pregunta; el 85% de los entrevistados considera que como consumidores pueden influenciar y presionar a que las empresas se vuelven más responsables. Hace 6 años, Rafael Silvela, para ese entonces director general de Havas Worldwide¹⁹ comento tras la publicación del estudio ‘Superbrands 2016: los consumidores y el futuro de los modelos empresariales’, que “el consumidor se ha hecho mayor, ha crecido más en

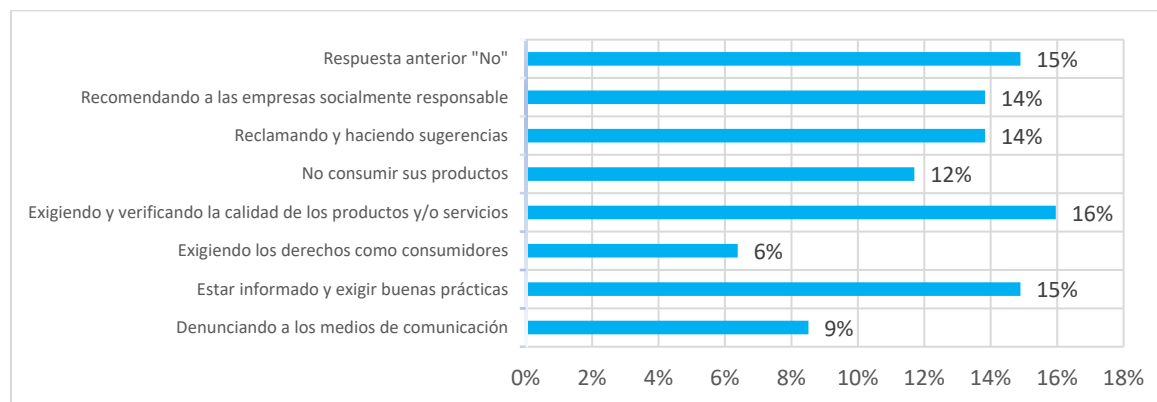
¹⁹ Havas es una multinacional francesa de publicidad y relaciones públicas con sede en París, Francia. Opera en más de 100 países y es uno de los mayores grupos globales de publicidad y comunicación.

los últimos cinco años que en las última cinco décadas. Cada día la conciencia de sí mismo y su poder va en aumento, hasta creer más en su capacidad de cambiar las cosas con el poder de sus decisiones de compra que con el poder de su voto, y es que consumimos todos los días y a las urnas nos convocan cada cuatro años” (Silvela, 2016).

La Figura 25 complementa la pregunta anterior identificando las formas en las que los consumidores pueden influir en las empresas.

Figura 25.

Pregunta Si su respuesta anterior fue sí; ¿De qué manera puede influir en que una empresa sea socialmente responsable?



Fuente: Elaboración Propia

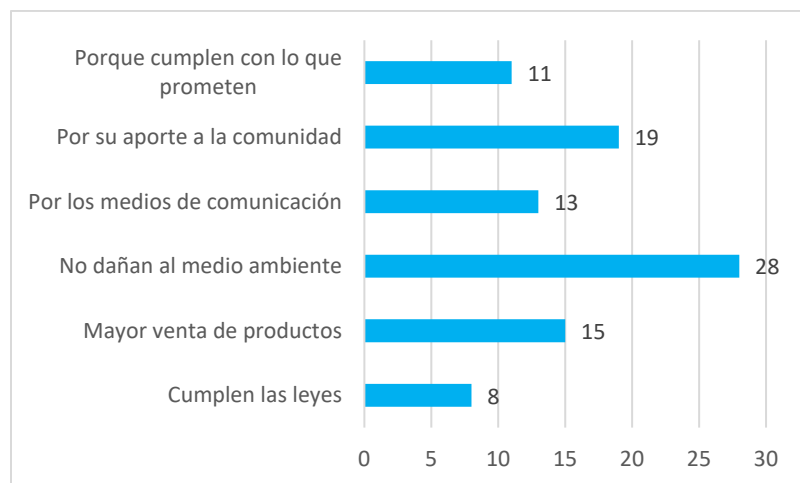
Los consumidores son los principales agentes del cambio, las personas al exigir y verificar la calidad de los productos y servicios (16%), de su poder por estar informado y exigir buenas prácticas (15%), el no consumir los productos (12%) y el recomendar a las empresas o reclamarles y hacerles sugerencias (14%); demuestran el poder de su influencia frente a las empresas.

Con el poder del consumidor en aumento, se ve un incremento en la demanda que adoptan las empresas a nivel de políticas con impacto social y ambiental, es así que por un lado está la responsabilidad que día a día va adquiriendo el consumidor desde el reciclaje hasta el consumo de productos y servicios conscientes buscando marcas las que se identifiquen y compartan valores. Es así que el reto lo enfrentan las organizaciones que requieren una transformación hacia superbrands, porque el futuro vislumbra que el consumir va a ser cada vez más exigente y se seleccionaran aquellas marcas que se comporten de manera responsable (Silvela, 2016).

La Figura 26 muestra el resultado de cómo se identifican las empresas socialmente responsables.

Figura 26.

Pregunta ¿Cómo cree usted que la gente se da cuenta si una empresa es o no socialmente responsable? Máximo 3 opciones



Elaboración: Fuente Propia

28 personas consideran que una empresa es socialmente responsable si esta “No daña al medio ambiente”, 19 personas piensa que esto se demuestra realizando “Aportes a la

comunidad”, 15 personas dicen que el reflejo de su responsabilidad se traduce en una “Mayor venta de sus productos y servicios”, 13 personas ven en los “Medios de comunicación” la forma en que se enteran de que una empresa está siendo responsable, 11 personas creen una vez “Cumplen con lo que prometen” y 8 personas se dan cuenta del compromiso social si las empresas “Cumplen con las leyes”.

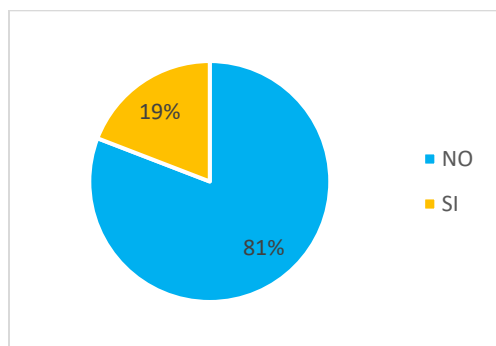
La responsabilidad social hoy en día es muy importante para los consumidores y esta debe ser mostrada, no solo es hablar de iniciativas y hacer de esta un marketing; se requieren hechos, programas y proyectos en marcha. Dentro de lo que los usuarios valorarían como reflejo del compromiso empresarial se tiene:

- Aportes económicos a programas sociales y educativos
- Donar tiempo para y conocimiento a causas sociales
- Programas de protección ambiental
- Donar de recursos económicos
- Programas de sostenibilidad
- Ahorro de energía y agua junto con programas de reciclaje
- Protección y respeto a los animales

La Figura 27 muestra el conocimiento de los consumidores respecto a las prácticas del restaurante donde se encontraban en la entrevista.

Figura 27.

Pregunta ¿Conoce los programas de responsabilidad social que realiza el restaurante?



Elaboración: Fuente Propia

El 81% de los entrevistados “No” conoce los programas de responsabilidad social de los restaurantes donde se encontraban consumiendo, parte de esto es consistente con que la gran mayoría de los establecimientos no cuenta con políticas y prácticas de responsabilidad social, por lo tanto, no hay que demostrar ni comunicar a sus consumidores.

El 19% de los entrevistados respondió afirmativamente a esta pregunta, al revisar los restaurantes en donde se encontraban se identifica que corresponden a grupos empresariales que tienen políticas y prácticas corporativas, cuentan con plataformas tecnológicas y una amplia experiencia a nivel de comunicación para darlas a conocer.

Una vez más queda demostrado la necesidad de que el sector de los restaurantes implemente dentro de su estrategia de negocio políticas y prácticas de RSE fundamentales para incorporar la sostenibilidad social, económica y medioambiental encaminadas a mejorar la calidad de vida de la comunidad donde operan.

En la Tabla 15, se resumen los resultados obtenidos a la pregunta que buscada conocer el orden de importancia que los clientes le dan a los cinco (5) tópicos que contiene la RSE.

Tabla 15.

Pregunta ¿La RSE contiene 5 tópicos, según su criterio evalúe éstas según el grado de importancia que considera que tienen, de 1 a 5?

Grado de importancia	Personas	%
Ética, Medio Ambiente, Marketing, Comunidad, Calidad Empleado	11	12%
Ética, Medio Ambiente, Comunidad, Calidad Empleado	23	24%
Ética, Marketing, Medio Ambiente, Comunidad, Calidad Empleado	6	6%
Ética, Comunidad, Medio Ambiente, Marketing, Calidad Empleado	12	13%
Medio Ambiente, Comunidad, Ética, Marketing, Calidad Empleado	12	13%
Comunidad, Ética, Medio Ambiente, Marketing, Calidad Empleado	16	17%
Comunidad, Medio Ambiente, Ética, Marketing, Calidad Empleado	14	15%
Total	94	100%

Fuente: Elaboración Propia

El 24% de los entrevistados, el criterio que mejor define la importancia de responsabilidad social está integrado por la “Ética, Medio Ambiente, Comunidad, Calidad Empleado”, a esta opción le sigue con 17% “Comunidad, Ética, Medio Ambiente, Marketing, Calidad Empleado”. Una constante en las respuestas obtenidas es que en la mayoría de las respuestas la Ética se asignó como el tópico más importante seguido por la Comunidad y el Medio Ambiente. En el 100% de los datos recolectados la que menor peso tuvo fue la relacionada con el talento humano, la cual en todas las opciones obtuvo el menor grado.

La gran mayoría de las personas entrevistas asocia la RSE con iniciativas y prácticas dirigidas al impacto ambiental o al beneficio de la comunidad externa al restaurante, pero no se dimensiona que toda política o práctica de sostenibilidad para poder ser ejecutada debe comenzar al interior de las organizaciones, el ser un buen empleador hace parte de la RSE.

8.2. Propuesta Metodológica para la Implementación de Políticas de Responsabilidad Social Empresarial - RSE en el Sector de Restaurantes de San Juan de Puerto Rico

Hoy en día existe una mayor conciencia por parte de los consumidores hacia las buenas prácticas y acciones que sean en beneficio de la comunidad, del ambiente y la economía; por lo que ha aumentado la exigencia a las empresas por una actitud más humana y un mayor compromiso. Ante esta realidad, la industria de restaurantes debe adoptar y alinear entre sus objetivos estratégicos una filosofía de solidaridad e involucramiento con la comunidad y la naturaleza, es decir, debe perseguir no solo el satisfacer las necesidades gastronómicas de sus clientes sino a la vez, buscar iniciativas y prácticas que muestren una colaboración y una preocupación auténtica por la sociedad y la naturaleza.

Según los hallazgos del presente proyecto investigativo, actualmente no existe una normatividad o lineamientos específicos sobre Responsabilidad Social que regulen al sector de los Restaurantes en San Juan de Puerto Rico; por lo que la presente propuesta pretende generar líneas de acción y marcos de referencia para ayudar a los establecimientos en esta ciudad a construir políticas y acciones que integren prácticas socialmente responsables desde el desarrollo de la operación hasta la relación con empleados, clientes, proveedores y comunidad lo que contribuirá a su vez con el desarrollo sostenible del negocio.

El diseño de esta propuesta se hizo a partir del análisis, la evaluación y el diagnóstico de la información recolectada, producto de las entrevistas aplicadas a Gerentes y Clientes, también se aprovechó toda la información compilada fruto de la observación realizada en los lugares, los sectores y a las personas que visitaban los restaurantes del presente estudio.

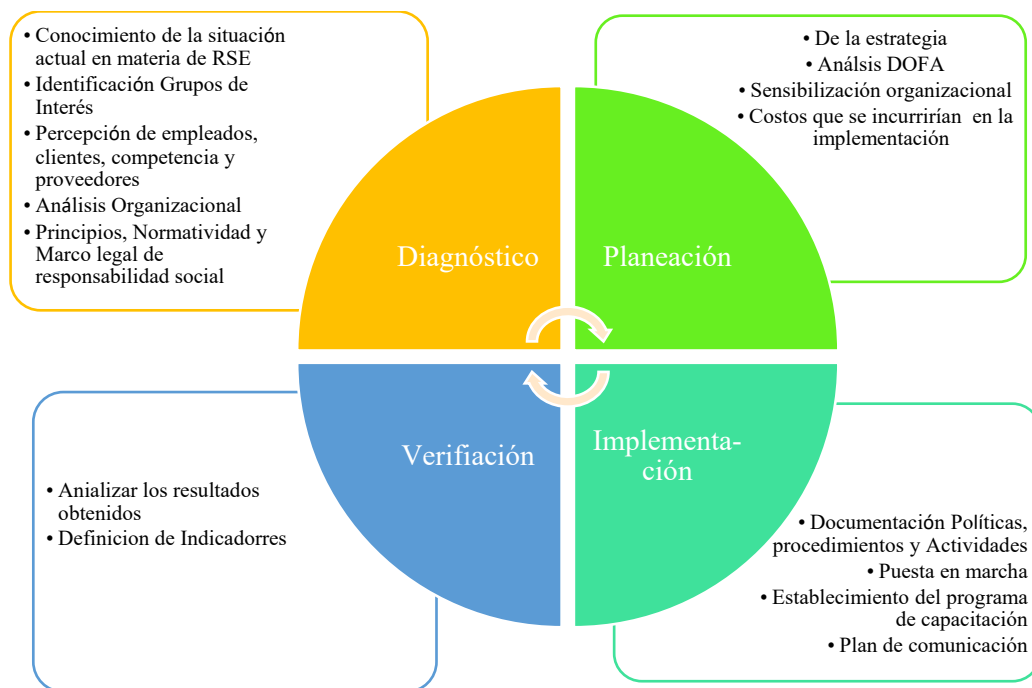
La base fundamental de esta propuesta la componen tres factores; el primero es la situación actual de los restaurantes en materia de responsabilidad social, el segundo la identificación de las nuevas tendencias del consumidor y el tercero las principales problemáticas en materia social, ambiental y económica por la que atraviesa la comunidad de San Juan de Puerto Rico. Con esta propuesta no solo persigue proponer un modelo de RSE para los Restaurantes, sino demostrar que el invertir en acciones en beneficio de la comunidad y el ambiente se constituye en una ventaja competitiva frente a un mercado cambiante y con clientes mucho más conscientes y exigentes.

El diseño de la propuesta metodológica es elaborada usando el método PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar); el cual fue desarrollado por W. Shewarth en el año 1920, pero quien logró difundirlo y darlo a conocer fue W. Edwards Deming, por lo que este ciclo es más conocido como DEMING “es un ciclo que permite desarrollar mejoramiento continuo en cada uno de los procesos, ya que está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos dentro de un sistema de gestión de la calidad y que puede ser aplicado en todos los campos”(Espitia, 2016, p.286)., lo cual es ideal para esta propuesta que busca una proyección de mejora continua y que este método lo facilita por manejarse de manera cíclica.

En la Figura 28, se identifican las fases que tiene la propuesta, junto con las variables clave para cada una.

Figura 28.

Fases según método PHVA de la propuesta metodológica para la implementación de políticas de responsabilidad social empresarial - RSE.



Nota. La figura muestra las fases de la propuesta metodológica para la implementación de políticas de responsabilidad social empresarial. Fuente Elaboración propia adaptado de García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003).

Es necesario aclarar que la socialización y puesta en marcha de esta propuesta no está incluida dentro del alcance del proyecto. Como prerrequisito para su desarrollo es necesario contar con el compromiso y disposición de los dueños y empleados; así mismo se requiere tiempo y la destinación de recursos monetarios tanto para la implementación como para la continuidad de la propuesta. Por último, se hace indispensable la concientización de la necesidad de aplicar indicadores como mecanismo de evaluación y reconocimiento de los avances logrados por la

implementación de las políticas y prácticas de RSE. A continuación, se explica en detalle cada una de las fases de la propuesta.

Fase 1. Diagnóstico

En esta fase se hace indispensable conocer la situación actual de los establecimientos en cuanto a políticas y prácticas en responsabilidad social, por lo que se requiere como primera medida identificar las personas que integran y lideran el desarrollo del proyecto quienes entre sus funciones se encargarán de:

- Recopilar la información tanto de la situación actual del establecimiento como de las nuevas tendencias y exigencias de los clientes; se sugiere que se utilicen las entrevistas aplicadas en el presente trabajo las cuales corresponden al Anexo D y F del presente trabajo.
- Hacer uso de cualquier otro instrumento y/o estrategia de recolección de información adicional que ayude a obtener datos más detallados de la situación.
- Realizar contacto con los grupos de interés.
- Elaborar un informe con los hallazgos de esta primera fase y entregarlo al dueño o gerente de la empresa.
- Programar de reuniones de revisión las cuales serán dirigidas por los líderes del proyecto e involucrarán a los diferentes grupos de interés. El objetivo de esta actividad es la revisión de la información recopilada, su clasificación y seguimiento.

Es importante que las personas que lideran el proyecto tengan el respaldo y apoyo tanto de los dueños del establecimiento como de los administradores, deben tener interés y dedicación por la búsqueda de conocimiento sobre principios y características de RSE en el sector de los

restaurantes y contar con una actitud crítica y realista para poder identificar el estado actual del restaurante y de esta forma poder identificar el punto de partida, las acciones que deben ser corregidas y la sostenibilidad del proyecto durante las fases siguientes.

Esta fase ayudará a identificar de una manera más fácil, las características propias del negocio, destacando como se encuentra ésta frente a cada una de las dimensiones (social, económica y ambiental) y en cuáles variables de cada una se debe trabajar. Se recomienda que para presentar el informe de hallazgos se realicen cesiones entre los integrantes del proyecto, los dueños y/o gerentes para documentar y debatir los resultados de los instrumentos utilizados. Si existe un presupuesto para la contratación de especialistas en el área de responsabilidad social, es muy importante contar con su participación para estas sesiones. Es importante que al inicio del proyecto se identifique la viabilidad de contratar a un experto y su costo se incluya en la elaboración del presupuesto del proyecto de RSE.

También es ideal incluir para estas mesas de trabajo a los empleados; quienes son el activo más valioso al conocer el funcionamiento del negocio; por lo que su participación e involucramiento en el proyecto constituye una ventaja para garantizar el éxito del mismo. Las actividades que componen esta fase están relacionadas en la Tabla 16.

Tabla 16.

Plan de Actividades Fase 1. Diagnóstico

ACTIVIDADES	PROPÓSITO
Conocimiento de la situación actual en materia de RSE	El grupo líder del proyecto documentará la situación actual del restaurante en cuanto a la existencia de políticas y prácticas en materia de responsabilidad social relacionadas a cada una de las dimensiones (social, económica y ambiental) según hallazgos recopilados al aplicar las entrevistas Anexos D y F.
Identificación Grupos de	Incluye el determinar qué grupos de interés son relevantes en

ACTIVIDADES	PROPÓSITO
Interés	cuanto al impacto que se genera con el logro de los objetivos, así como los que se sufren repercusiones con la operación. Para este proceso se sugiere el uso de la matriz de poderes ²⁰ la cual se ejecuta en tres pasos. Ver Anexo G.
Percepción de empleados, clientes, competencia y proveedores	Se requiere evaluar las percepciones de cada grupo de interés frente a las iniciativas de responsabilidad social que el establecimiento tiene hasta el momento del diagnóstico. Si el restaurante no tiene ninguna política y/o acción este instrumento no debe ser rellenado, pero si se debe indicar entre los hallazgos el motivo de la ausencia. El método para recolectar esta información dependerá de los canales de comunicación empleados por el restaurante y el grupo de interés.
Análisis Organizacional	Interno: Esta se realiza por medio de la valoración completa de la situación actual en materia de responsabilidad social; su objetivo es identificar oportunidades de mejora, con base en la percepción de gerentes y colaboradores. Se sugiere utilizar los siguientes instrumentos: <ul style="list-style-type: none"> • Perfil de la organización: esta matriz busca conocer la posición dentro del sector de la industria ver Anexo H. • Análisis del clima laboral: la importancia de esta radica en el grado de satisfacción de los trabajadores. Se sugiere utilizar la Entrevista para restaurantes sección de Dimensión Social ver Anexo D. • Análisis sobre el estilo de liderazgo y toma de decisiones: esta matriz ayuda a identificar las cualidades del dueño y/o gerente en relación con la influencia que ejercen hacia los empleados para el logro de los objetivos del restaurante ver Anexo I.
Principios, Normatividad y Marco legal de responsabilidad social	Es indispensable que los líderes del proyecto se documenten sobre la normatividad que rige y vigila la industria de los restaurantes. De la misma manera se requiere conocer los diferentes lineamientos en materia de salubridad, regulación y cualquier avance en materia de responsabilidad social que sea elaborado por el gobierno de Puerto Rico; para esto se requiere el acceso de las siguientes páginas webs: <p style="text-align: center;">-Portal del Departamento de Salud (https://www.salud.gov.pr) -PR OSHA u otras agencias gubernamentales en torno a Condiciones de trabajo (https://www.trabajo.pr.gov) -Agencia Estatal para el Manejo de Emergencias y</p>

²⁰ Matriz de Poder: se obtiene del análisis de los stakeholders o grupos de interés de la empresa y que sirve para determinar los tipos de relaciones que ha de establecer la organización con cada uno. (CEOLEVEL, 2017)

ACTIVIDADES	PROPÓSITO
	Administración de Desastres (AEMEAD) (http://www.manejodeemergencias.pr.gov/) -Autoridad de Acueductos y Alcantarillados (AAA) (http://www.acueductospr.com/) -Autoridad de Desperdicios Sólidos (ADS) (http://www.ads.pr.gov) -Autoridad de Energía Eléctrica (AEE) (http://www.aeepr.com) -Corporación de Industrias de Ciegos, Personas Mentalmente Retardadas y Otras Personas Incapacitadas (http://www.cirio.gobierno.pr) -Cuerpo de Bomberos de Puerto Rico (http://www.bomberos.pr.gov) -Departamento de Asuntos del Consumidor (DACO) (http://www.daco.pr.gov) -Departamento de Recursos Naturales y Ambientales (DRNA) (http://www.drna.gobierno.pr) -Junta de Calidad Ambiental (JCA) (http://www.jca.pr.gov) -Oficina para el Desarrollo Socioeconómico y Comunitario (ODSEC).

Fuente: Elaboración Propia

Fase 2. Planeación

El objetivo que persigue esta fase se centra en la alineación de la planeación estrategia corporativa y la implementación del programa de responsabilidad social ya que los dos deben trabajarse en conjunto. Si el negocio no cuenta con una planeación estratégica esta fase le ayudará a definirla; si por el contrario existe, lo contenido en esta fase le ayudará a revisarla y alinearla al enfoque de RSE. En la Tabla 17 se relacionan las actividades que componen esta fase.

Tabla 17.

Plan de Actividades Fase 2. Planeación

ACTIVIDADES	PROPÓSITO
Planeación Estratégica	Se requiere que el programa de Responsabilidad Social sea incorporado dentro de la estrategia corporativa. Es posible que la mayoría de los restaurantes de San Juan no cuenten con una estrategia definida y formalizada por lo que es necesario seguir los siguientes pasos para crear y/o ajustarlas: a) Misión y Visión: creación y/o modificación de estas; la forma

ACTIVIDADES	PROPÓSITO
	<p>de garantizar que están en cumplimiento con su función es determinar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como guía para la misión se requiere identificar la razón de ser del negocio. - Como guía para la visión se requiere identificar los proyectos y las posibilidades del negocio. <p>b) Objetivos: buscan definir hacia donde se dirige el restaurante a un largo plazo, estos deben estar alineados con la misión y visión, dentro de su estructura deben incluir el tema y las herramientas que se requieren para garantizar su cumplimiento.</p> <p>c) Estrategias: son los pasos que el restaurante debe seguir para alcanzar los objetivos. Se sugiere realizar un análisis externo (DOFA) para conocer el estado del entorno a nivel social, económico y ambiental. También el análisis de factores como la tecnología, la política y aspectos legales son indispensables para este proceso.</p> <p>La planeación estratégica debe contener:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos específicos y generales. 2. Planes de Acción que lleven al logro de los objetivos. 3. Identificación y distribución de los recursos. 4. Identificación de los responsables de ejecución de las estrategias. 5. Elaboración de cronograma de ejecución de estrategias 6. Costos de la implementación.
DOFA	<p>La construcción de la matriz DOFA, ayudara al negocio a realizar un análisis estratégico de la situación, lo cual es de gran utilidad para esta fase. Este instrumento tiene como función la integración del análisis del entorno y del análisis interno, sobre esto Koontz-Weihrich, (2004) la define como “un marco conceptual para un análisis sistemático, que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas de la organización” (p. 167). Ver Anexo L.</p>
Sensibilización Organizacional	<p>Para la implementación del programa de responsabilidad social empresarial es necesario trabajar en la comunicación, por lo cual el proyecto debe contener planes de sensibilización (corto plazo y mentalidad de cambio) y comunicación con todos los grupos de interés. Esta sensibilización busca concientizar acerca de la necesidad de incorporar una estrategia de sostenibilidad económica, social y ambiental en las operaciones y con esta fase se pretende activar su motivación y alentar a su participación de manera activa.</p>
Costos que se incurrirían en la	<p>Análisis Financiero: tomando como base los Estados Financieros se identifican las fortalezas y debilidades financieras para la</p>

ACTIVIDADES	PROPÓSITO
implementación	<p>planeación del programa de RSE.</p> <p>También se debe establecer cuanto recurso será destinado tanto para la puesta en marcha del proyecto como para la sostenibilidad de este.</p> <p>Realizar un presupuesto adicional al presupuesto general para el programa de RSE. Los rubros para considerar en este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gastos de personal, capital, recursos y materiales, imagen (publicidad), donaciones. -Inversiones -Ingresos por donaciones, préstamos y eventos de recaudación de fondos -Reservas para cubrir imprevistos y penalidades

Fuente: Elaboración Propia


Fase 3. Implementación

El principal objetivo de esta fase es poner en marcha el programa de Responsabilidad Social al interior de los negocios, por lo que en esta parte del proyecto es donde las estrategias, políticas y planes de acción comienzan a operar. En esta fase también se debe implementar los planes de comunicación para todos los grupos de interés, la capacitación y la documentación de las políticas, procedimientos y actividades. En la Tabla 18 se relacionan las actividades que componen esta fase.

Tabla 18.

Plan de Actividades Fase 3. Implementación

ACTIVIDADES	PROPÓSITO
Documentación Políticas, procedimientos y Actividades	<p>Este proceso es interno el cual registra de manera detallada los procedimientos, políticas y actividades relacionadas con el proyecto de responsabilidad social; el principal propósito de este proceso es la garantía de una ejecución correcta y estandarizada por parte de las personas involucradas. Este paso es un camino seguro hacia la sostenibilidad del proyecto ya que dicha alineación fomenta la claridad del proceso en torno a los objetivos a lograr.</p> <p>Se sugiere utilizar la matriz del Anexo I., para el registro de</p>

ACTIVIDADES	PROPÓSITO
	<p>documentación de procesos. Esta matriz esta propuesta según los ocho pasos para crear documentos de procesos el cual inicia con la definición del alcance y termina en la prueba y revisión. En la Figura 29 se relacionan los ocho pasos utilizados para crear un documento de procesos. Figura 29. <i>Pasos para documentar un proceso</i></p>  <pre> graph TD 1(1. Determinar el alcance) --> 2(2. Definir los límites) 2 --> 3(3. Determinar las entradas y salidas) 3 --> 4(4. Identificar los pasos) 4 --> 5(5. Asignar roles) 5 --> 6(6. Crear un diagrama del proceso) 6 --> 7(7. Indicar las excepciones) 7 --> 8(8. Poner a prueba el proceso) </pre> <p>Nota. La figura muestra los ocho pasos para crear un documento de procesos. Fuente Asana (2021).</p>
<p>Puesta en marcha</p>	<p>En esta parte del proceso se da inicio a la implementación de la propuesta, para esto se ejecutan las acciones de mejora las cuales han sido identificadas con el propósito de alcanzar los objetivos del restaurante en materia de cumplimiento de responsabilidad social. La puesta en marcha debe ejecutarse por medio de las acciones o actuaciones orientadas a lograr que el establecimiento se aproxime cada vez más a mejorar el desempeño del negocio en relación con todos los grupos de interés. Se sugiere como registro de evidencia el Anexo J., en donde se mantienen las evidencias de dicha ejecución, lo que permitirá realizar una verificación interna más documentada.</p>
<p>Establecimiento del programa de capacitación</p>	<p>Esta consiste en formar e informarles a los implicados, las políticas, procedimientos y actividades incorporadas como estrategias de adaptación del proyecto de responsabilidad social. Las actividades a realizar son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación 2. Delimitación de objetivos 3. Identificación de metodología a utilizar 4. Delimitación de alcances 5. Estructuración de contenido 6. La elaboración del plan estará consignada en un cronograma de ejecución, el cual debe ser cumplido ya que de esta constancia

ACTIVIDADES	PROPÓSITO
	<p>dependerá el logro de la implementación del proyecto.</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Ejecución del plan. 8. Evaluar la eficacia de la capacitación. Se sugiere como registro de evidencia el Anexo K.
<p>Plan de comunicación</p>	<p>Es necesario crear un canal de comunicación para la puesta en práctica del programa de responsabilidad social el cual debe ser transferido hacia sus grupos de interés involucrados (dueños, empleados, proveedores, clientes, comunidad, entre otros). Para que esto sea posible se requiere que desde la elaboración de la estrategia del proyecto de RSE, se creen las tácticas de comunicación asertiva tanto a los grupos de interés internos como externos. El primer paso para lograr esto es la creación de la estructura de cadena de comunicación que garantice la interacción e interconexión entre grupos de interés, implicados y el entorno. Son cuatro las etapas que conforma el plan de comunicación tanto interno como externo las cuales son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración del plan (ver Tabla 18) 2. Ejecución del plan – Requerido cronograma de actividades 3. Reporte de sostenibilidad 4. Validación

Fuente: Elaboración Propia

Como uno de los objetivos del presente proyecto de investigación es la estructuración de las directrices del plan de comunicaciones para dar a conocer tanto la implementación como la puesta en marcha y la ejecución de las políticas y prácticas de responsabilidad social adoptadas por los restaurantes; a continuación, se propone un plan de comunicación el cual se ha enfocado en la definición del cómo, el cuándo y de qué forma se va a ejecutar el proceso de comunicación tanto interna como externa. Dicho plan se consigna en la Tabla 19.

Tabla 19.*Actividades para Elaboración del Plan de Comunicación*

ACTIVIDADES	PROPÓSITO
Análisis Interno y Externo de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del Entorno: conocer el mercado, la competencia y qué está haciendo esta frente a la RSE. • Análisis Interno (Emplear el DAFO). Se puede emplear el mismo Anexo L.
Establecimiento de Objetivos y Oportunidades	<p>Una vez realizados los análisis del entorno y de la situación interna; se procede con la identificación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de carácter cualitativos y cuantitativos. Deben ser escritos de manera clara y dirigir a la organización hacia donde se desea ir (Estanyol, Garcia, & Lalueza, 2017). • Acciones por cada objetivo • Oportunidades y fortalezas que ayudarán a lograr los objetivos
Identificación y Conocimiento del Grupo de Interés Objetivo	<p>Interno: junto con el área de recursos humanos y/o la administración, revisar el perfil de la planta con el objetivo de conocerlo e identificar las mejores estrategias para que los mensajes lleguen.</p> <p>Externo: las redes sociales tienen estadística que pueden ser de gran utilidad para esta actividad.</p>
Estrategia de Comunicación	<p>La estrategia de comunicación según Aguilera y Camacho (2008), “es una propuesta de solución dado que pretende dar camino. Busca dinamizar la gestión, es decir pretende generar dinámicas para que la organización se encamine hacia el cumplimiento de sus objetivos, responde a un marco de tiempo determinado” (p.108).</p> <p>La principal función es que esta cumpla con los objetivos del plan de comunicación y debe contener una estructura debe ser planificada.</p> <p>Interna: El principal objetivo es que los empleados del restaurante sepan qué es la RSE y qué significa para la organización; incluyendo los beneficios comerciales, la forma en que la gerencia espera implementar las estrategias y actividades. Algunos medios para cumplir con este propósito son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de presentaciones – Capacitación • Boletines y/o folletos informativos internos • Publicaciones en las redes sociales del restaurante o en los sitios de intranet. • Informes sobre la RSE. <p>Externa: El principal objetivo es demostrar el interés del restaurante por el impacto social, ambiental y económico con la comunidad; mejor la imagen de la organización y comunicar el compromiso por medio de la adopción de programas de RSE. Algunos medios para</p>

ACTIVIDADES	PROPÓSITO
	<p>cumplir con este propósito son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en actividades de RSE de la comunidad. • Informes sobre los resultados de los programas y cambios adoptados por el restaurante a nivel de RSE. • Presentaciones a proveedores y clientes.
Mensaje	<p>Es requiere la definición y clasificación de los mensajes a emitir según los públicos Internos y Externos. Estanyol, Garcia, & Lalueza (2017) afirman que “los mensajes claves son componentes estratégicos de un plan de comunicación debe expresar los mensajes y las temáticas claves que se tienen que reiterar a lo largo de toda la campaña en los materiales informativos” (p.89). El mensaje debe ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Claro, conciso y directo. • Debe tener una gramática, un lenguaje, un tono y una ortografía adecuada.
Recursos y Fijación de Presupuesto	<p>Es necesario conocer los recursos asignados para llevar a cabo las acciones necesarias para el logro de los objetivos establecidos en el plan de comunicación. Entre los recursos y presupuesto se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los recursos económicos asignados • Identificar el recurso humano necesario para su ejecución
Canales Informativos	<p>Con el análisis de la situación tanto interna como externa del negocio y junto con la identificación del perfil del grupo de interés, se espera tener la información clave que permitirá realizar la selección de los canales a utilizar para la comunicación.</p> <p>Nwagbara y Reid (2013) identifican los siguientes canales digitales como medio de comunicación de las RSE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demostrar actividades de RSE en el sitio web – Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram; - Compromiso de las partes interesadas a través de las redes sociales; - Encuestas electrónicas / grupos focales; - Conferencias digitales; - Blogging; - Mantenimiento de líneas directa; - RSS Feeds. (p. 408)
Plan de Acción	<p>Se pone en marcha las acciones o estrategias identificadas en las primeras actividades de esta tabla.</p>
Calendario	<p>Con la identificación de los objetivos se requiere garantizar su cumplimiento, para lo cual es necesario definir el periodo de tiempo en que se llevaran a cabo las acciones para su logro, por lo tanto, el establecimiento de un calendario será de gran utilidad para asignar a las acciones su inicio, su duración, su continuidad y su finalización.</p>
Evaluación de	<p>Esta ayudara a los negocios a medir los resultados, indicara si se</p>

ACTIVIDADES	PROPÓSITO
Resultados	cumplió los objetivos o si se requiere cambios o modificar las acciones propuestas

Fuente: Elaboración Propia

Fase 4. Verificación

En esta etapa final, se comprobará el comportamiento, participación, gestión y los resultados de las fases previas. Para esta fase se requiere la identificación y aplicación de indicadores los cuales son un sistema de información para los dueños y los líderes del proyecto donde es posible evidenciar el desempeño de las acciones y prácticas puestas en marcha. Los resultados de los indicadores serán fuente de información útil para determinar las debilidades y fortalezas del proyecto, así como las oportunidades de mejora. En la Tabla 20 se sugieren algunos indicadores que ayudarán en este proceso de verificación.

Tabla 20.

Indicadores para Medir la Verificación Cuantitativa

DIMENSIÓN	IMPACTO	MEDICIÓN	INDICADOR
Dimensión Económica	Presencia en el Mercado	Apoyo a iniciativas locales	$\frac{\text{Gastos con proveedores locales}}{\text{Gastos totales}} * 100$
	Gestión de recursos humanos	Fidelización de los empleados	$\frac{\text{Salario mínimo por cada cargo}}{\text{Salario mínimo de cada cargo local}} * 100$
Dimensión Social	Capacitación	Lealtad de empleados	$\frac{\# \text{ Total de Personal Capacitado}}{\# \text{ Total de Personal}} * 100$
	Evitar Discriminación	Contratación igualitaria	$\frac{\# \text{ Mujeres contratadas}}{\# \text{ Total de Personal}} * 100$
			$\frac{\# \text{ Personas discapacitadas contratadas}}{\# \text{ Total de Personal}} * 100$
			$\frac{\# \text{ Personas de minoría étnica contratadas}}{\# \text{ Total de Personal}} * 100$ <i>Entiéndase minoría étnica raciales y culturales</i>
	Generador de Empleo	Calidad de vida en la comunidad	$\frac{\# \text{ Trabajadores de la comunidad contratados}}{\# \text{ Total de Personal}} * 100$
	Incentivos	Lealtad de empleados	$\frac{\text{Monto real de incentivos pagados}}{\text{Monto total de incentivos propuestos}} * 100$
Incentivos	Lealtad de empleados	$\frac{\# \text{ Total de beneficios extralegales}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$	
Condiciones en el Puesto de Trabajo	Salud y seguridad a empleados	$\frac{\# \text{ Elementos de protección entregados}}{\# \text{ Total de trabajadores}} * 100$	

DIMENSIÓN	IMPACTO	MEDICIÓN	INDICADOR
	Rotación de Personal	Lealtad de empleados	<i>Número inicial de trabajadores, número total de altas o admisiones, número total de bajas o despidos y número final de trabajadores al final del período</i>
	Satisfacción Cliente / Proveedores	Salud y seguridad en la comunidad	<i>Número de encuestas de satisfacción realizadas a clientes/consumidores el último año y puntuación media obtenida</i>
	Atención al Cliente	Atención a quejas	$\frac{\# \text{Días tomados para atender las quejas}}{\# \text{De días estimado para atender quejas}} * 100$
	Relación con la Comunidad	Patrocinios	$\frac{\# \text{De horas donadas por los empleados}}{\text{Total de horas trabajadas}} * 100$
	Publicación de informes de Sostenibilidad	Informe de sustentabilidad	$\frac{\# \text{de informes de sostenibilidad publicados}}{\# \text{de informes de sostenibilidad elaborados}}$
Dimensión ambiental	Reducción de Consumo Energía	Reducción del impacto ambiental	$\frac{\text{Valor actual pagado} - \text{Valor actual pagado}}{\text{Valor actual pagado}}$
	Reducción de Consumo Agua	Reducción del impacto ambiental	$\frac{\text{Valor actual pagado} - \text{Valor actual pagado}}{\text{Valor actual pagado}}$
	Aprovechamiento de Residuos	Reducción del impacto ambiental	<i>% de los materiales utilizados que son reciclados por cantidad, tipo, destinación y método de tratamiento (peso)</i>

DIMENSIÓN	IMPACTO	MEDICIÓN	INDICADOR
			<i>y volumen)</i>
	Medio Ambiente	Alianzas Ambientales	<i>Cantidad de productos o servicios comercializados por el negocio con:</i> <i>- Etiqueta ecológica,</i> <i>- Insumos de Producto del País</i> <i>-Orgánicos</i>
	Capacitación	Medio Ambiente	<i>Cantidad de capacitaciones internas realizadas para educación de reciclaje y consumo responsable / Total de Capacitaciones</i>
	Cumplimiento de Normativas Ambientales	Políticas medioambientales	<i>Cantidad y tipología de incidentes, multas o sanciones en materia medioambiental</i>
	Ambiente	Protección del ambiente	<i>Inversión total y porcentaje de la facturación bruta destinada a programas y proyectos de protección y mejora ambiental</i>

Fuente: Elaboración Propia

9. DISCUSIÓN

Desde el inicio de este proyecto investigativo se ha evidenciado una falta de interés tanto del gobierno como del sector de los restaurantes por demostrar un mejor desempeño ambiental y social. Una de las principales limitaciones es la escasa y/o desactualizada información en materia de leyes y estadísticas; parte de esta realidad corresponde a que la información en realidad no existe; por ejemplo, la Asociación de Restaurantes de Puerto Rico (ASORE) no puede cuantificar por ciudad cuantos establecimientos se encuentran operando. En el último contacto que se tuvo con la asociación, la funcionaria Nadia Navarro, solo pudo indicar de manera informal que, en toda la isla de Puerto Rico, se encuentran operando 4.004 restaurantes, pero no tienen manera de desglosar dicho valor entre los 78 municipios.

Es por este motivo que el presente proyecto, tuvo que seleccionar como universo para la muestra en el mes de agosto de 2021, un portal web de busca gastronómica, que incluía los restaurantes inscritos a esa app; para el mes octubre de 2022, al cierre del proyecto esta página está bloqueada. En pleno auge tecnológico, con tantos avances informáticos, es casi absurdo esta carencia de información, a la vez que se están perdiendo los beneficios de desarrollo social, político y ambiental que se puede lograr con un buen sistema estadístico.

Otra Institución con información desactualizada es la Cámara de Representantes, entidad que pertenece al gobierno y que no cuenta con bases de datos que faciliten la consulta de leyes y proyectos de ley. Se hace importante resaltar, que para que las organizaciones implementen programas, políticas y actividades socialmente responsables, se requiere que el gobierno y las instituciones que regulan la industria promuevan ese desarrollo por medio de programas, campañas, leyes y regulaciones mucho más agresivas.

La no disponibilidad de información por parte de los organismos de control demuestra el atraso que tiene Puerto Rico en materia de responsabilidad y sostenibilidad; es de vital importancia el papel de los gobiernos y las administraciones públicas en la promoción de la responsabilidad social; según lo señalado por Lozano, Albareda y Ysa, (2005), varios gobiernos europeos han diseñado acciones y políticas gubernamentales y aunque estas no sean políticas de obligatoriedad de la RSE, si persiguen facilitar la creación de políticas, desarrollar estándares y prácticas que la promuevan.

Dada los escasos de estudios previos y estadísticas en Puerto Rico relacionadas con la responsabilidad social en los restaurantes; se tomará como base de discusión, diferentes fuentes de información de otros países como base para la confrontación y validación con los resultados obtenidos de las entrevistas. Por lo tanto; el primer enfoque a revisar está relacionado con las nuevas tendencias del consumidor y las ventajas de adoptar prácticas de negocio consciente, para lo cual se toma como referencia la investigación realizada en marzo de 2022, por Sustainable Brands en alianza con Ipsos en Estados Unidos, en donde se evaluaron dos elementos, el primero relacionado con la motivación y el comportamiento de los consumidores, y el segundo con la priorización de los problemas sociales y ambientales. Fueron 1000 consumidores encuestados y entre las conclusiones se obtuvo que:

- En comportamiento sostenible, existe una priorización en actividades que están normalizadas como son reciclaje, la conservación de energía, el uso de menos productos desechables y la minimización del desperdicio de alimentos y agua.
- En cuanto a la persona, el 50% indicaron como prioridad el “Tener un impacto positivo en la sociedad” y el 48% el “Tomar decisiones ambientalmente conscientes”.

Estos resultados están alineados a los obtenidos en la entrevista a los consumidores en

donde a la pregunta ¿Con cuál de los siguientes conceptos o ideas asocia usted la Responsabilidad Social?, el 22% indicó el cuidar el medio ambiente y el entorno donde se vive como el comportamiento que está más relacionado a RSE. Así mismo se refleja en los resultados de la pregunta ¿Cómo cree usted que la gente se da cuenta si una empresa es o no socialmente responsable?, en donde 30% indicó es tiene mayor notoriedad las actividades que “No dañan al medio ambiente”.

- El 85% de los consumidores estadounidenses dicen que son leales a las marcas que les ayudan a lograr una vida mejor y más equilibrada. Este sentimiento de fidelización también fue identificado en los resultados de la entrevista, fueron dos preguntas que abarcaron esta postura; la primera al cuestionar “¿Se cambiaría a la competencia del restaurante, solo porque ésta realice prácticas sociales?” en donde el 48% indicó que “SI” y el 35% “Podría ser”; y la segunda cuando se preguntó sobre ¿Su preferencia por algún Restaurante y/o producto se ve influenciada por la práctica de Responsabilidad Social Empresarial que realiza dicho establecimiento?, en donde el 70% de los entrevistados dijo que “Si” y “En mayor grado” lo harían.

El segundo enfoque a discutir se centra en la sensibilización, compromiso e involucramiento de los empleados con los programas de RSE; en el proyecto investigativo de este trabajo se hizo un enfoque desde las perspectivas de motivación, bienestar, involucramiento e inclusión; los resultados fueron bastante desalentadores ya que en la mayoría de las preguntas los entrevistados seleccionaron la opción “2. En desacuerdo”, lo que refleja la falta de sinergia, cultura y conexión entre los dueños de los negocios y sus colaboradores; lo que demuestra la inexistencia de una RSE interna y a su vez dificultará su implementación. Según estudios previos consultados, como

lo son Bentley (2006), Bramer (2007) y Tucker (2008); la contribución de la RSE se centra en el compromiso de los empleados por lo que su participación en el proceso es esencial.

El tercer enfoque está centrado en las ventajas de implementar un programa de RSE, la cual trae muchos beneficios, un estudio realizado por Foretica en el año 2008, y citado por Pérez, Gargallo, & Esteban (2019), arroja que 85% de los empresarios reconocen los efectos favorables para la sociedad y las empresas; también identifican mejoras en la productividad 51,7%, aumento en competitividad 60,4% , fidelización de los clientes 73,9%, aceptación o credibilidad ante la sociedad 82,4% y mejoramiento la reputación 86,5%. Estos resultados están alineados con las respuestas obtenidas en la entrevista a los clientes, en donde se refleja un consumidor más consciente y con una mayor predisposición de compra y lealtad a establecimientos reconocidos por su compromiso social, ambiental y económico.

Es así que la implementación de actividades y prácticas de negocio consciente orientadas a la responsabilidad social empresarial es válida como estrategia de ventaja competitiva, lo cual garantizará a los restaurantes de San Juan de Puerto Rico fortalecer su misión y ser sostenibles.

10. CONCLUSIONES

Los objetivos propuestos en este proyecto investigativo fueron cumplidos.

Como punto de partida se logró tener un diagnóstico de la situación actual y un conocimiento de la percepción que tienen los dueños de los restaurantes en materia de RSE; entre los resultados se evidencia el poco compromiso ante los impactos negativos que su actividad productiva genera a la comunidad y el ambiente, limitándola al cumplimiento de las escasas leyes que los organismos de control y supervisión les impone.

Se identificaron las nuevas tendencias, y el grado de involucramiento frente al RSE por parte de los clientes, los resultados demostraron una mayor exigencia al compromiso de las organizaciones con la sociedad, la economía y la conservación del medio ambiente, resaltando la importancia de la ética y la existencia de un tejido empresarial más consiente como imperativos comerciales.

Se establecieron los procesos y grupos de interés (proveedores, empleados, comunidad, competencia, clientes) que requieren ser intervenidos, quedando en evidencia la urgencia latente por promover una cultura de responsabilidad social dentro de los establecimientos, ya que los resultados de la entrevista demostraron que son pocas las prácticas de RSE que responden a las necesidades y expectativas de los empleados.

Como resultado del análisis obtenido de las entrevistas, se logró el diseño de la propuesta metodológica usando el método PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) el cual es un modelo ideal para proyectos de mejoramiento continuo e implementación de cambios de fácil aplicación; dentro de este modelo fue incluido el plan de comunicación, último objetivo de este proyecto, el cual persigue tres estrategias 1. reputacional, 2. incentivo que otras empresas implementen la RSE y 3. conversión económica.

Según los resultados de las entrevistas aplicadas a clientes y gerentes y/o administradores de restaurantes, la percepción que se tiene sobre la responsabilidad social se concentra en las acciones ejecutadas hacia el exterior de los negocios, sin tener presente que los programas de RSE necesitan partir desde el interior de estos, por lo que se hace de vital importancia atender las necesidades de sus colaboradores enfocando dichos esfuerzos hacia lo sostenible dentro de la dimensión social, económica y ambiental. La propuesta para la Implementación de Políticas de Responsabilidad Social Empresarial contenida en este proyecto investigativo, recalca la importancia de contemplar a los colaboradores como primeros beneficiarios del proceso de cambio de cultura organizacional.

Los resultados obtenidos de los clientes entrevistados, logran comprobar la hipótesis planteada en este proyecto investigativo; ya que demuestran un cambio en la intención de compra de los consumidores cuando éstos reconocen que el negocio trabaja y se preocupa por las problemáticas sociales, económicas y ambientales; por lo que toda práctica de negocio consciente es vista como ventaja competitiva donde se fortalece la misión de ser un negocio que sirve comida a convertirse en un negocio que busca satisfacer de forma paralela el goce que conlleva la experiencias gastronómicas de sus clientes con la tranquilidad que da el ayudar y contribuir social, económica y ambientalmente.

La Responsabilidad Social Empresarial no solo puede ser adoptada por las organizaciones como una forma de obtener valor agregado enfocado únicamente en el exterior de la organización; se requiere tener presente que los programas de RSE deben iniciar en el interior de la organización; iniciando con la atención de las necesidades de sus colaboradores y su involucramiento en los procesos de transformación hacia una empresa responsable y sostenible;

por lo tanto, esta propuesta hace énfasis en la importancia que trae la sensibilización y la comunicación en el éxito de la implementación de la RSE.

La adopción de la RSE requiere de una adecuada comunicación tanto interna como externa, esta es un factor diferenciador ya que su principal objetivo persigue el garantizar una interacción armoniosa de todos los grupos de interés, en donde la interconexión entre los restaurantes y el entorno genera cercanía y confianza. Desde una perspectiva interna, la comunicación eficaz de las estrategias y las actividades de RSE motivan e incentivan el compromiso de su personal, así como a la vez demuestran la coherencia entre la acción y la misión. Desde una perspectiva externa, la comunicación deberá ser dirigida en ambos sentidos como es el envío y búsqueda de datos que favorezcan el proceso de implementación de la RSE, así mismo esta comunicación es fundamental para el establecimiento de la imagen y reputación, demostrando el compromiso de los restaurantes con la realidad del entorno.

La principal contribución que se espera lograr con esta propuesta es que los restaurantes elaboren e implementen programas y políticas de responsabilidad social; integrando dentro de su estrategia de negocio, objetivos que mitiguen los impactos negativos que su operación genera a la comunidad y el ambiente. De igual forma se espera que desde la etapa 1 de la propuesta, los negocios vean la RSE como un mecanismo de ventaja competitiva y una herramienta de generación de valor tanto para el restaurante como para la comunidad; estos beneficios junto con el aumento de participación en el mercado, el reconocimiento de ser negocio socialmente responsable, la productividad y eficiencia en los procesos, hacen parte de la estrategia que busca incrementar la rentabilidad y sostenibilidad al convertirse en un negocio consciente.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(SDC-PR), E. S. (13 de Septiembre de 2018). Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. Obtenido de <https://censo.estadisticas.pr/Comunicado-de-prensa/2018-09-13t175013>

Acción RSE. (Febrero de 2011). Comunicarse Web. Obtenido de https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf/1311269230_AccionRSE_Emprendimiento.pdf

Agencia Efe. (10 de Junio de 2021). Ayudas por desempleo provocan problemas de personal en Puerto Rico. Obtenido de <https://es-us.noticias.yahoo.com/ayudas-desempleo-provocan-problemas-personal-193553998.html>

Aguilera, J., & Camacho, N. (2008). Gerencia Integral de comunicaciones. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Alea, G. (2007). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. Revista Futuros, (17). Vol. 5.

Asana. (19 de Agosto de 2021). ¿Qué es la documentación de procesos? Guía práctica con ejemplos. <https://asana.com/es/resources/process-documentation>.

ASORE. (31 de Julio de 2021). Obtenido de <https://asorepr.com/acciones-legislativas-junio-2021/>

Ayuda Legal PR. ORG. (12 de Agosto de 2021). <http://www.lawhelp.org/>. Obtenido de <https://ayudalegalpr.org/resource/discrimen-empleo-discapacidad>

Ballesteros, H., & Aristizabal, G. (2007). Información técnica sobre gases de efecto invernadero y el cambio climático. Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales - IDEAM. Subdirección de Meteorología. Bogotá, Colombia.

Banco Gubernamental del Fomento para Puerto Rico. (2021). Obtenido de Estado Libre y Asociado de Puerto Rico: <http://www.gdb-pur.com/spa/economy/factsheet.html#:~:text=Puerto%20Rico%20ha%20evolucionado%20de,y%20orientada%20hacia%20los%20servicios>.

Bentley EG (2006). CSR and staff retention in New Zealand Companies: a literature review. Working Paper Series, Department of Management and International Business, Messy University, New Zealand.

Bentz, E. (9 de Octubre de 2020). Gastronomía molecular: La ciencia en la Cocina. Revista Conexiones-Universidad de la Cuenca del Plata. Vol 1 (5), págs. 125-133. Obtenido de <http://ojs.ucp.edu.ar/index.php/conexiones/article/view/519>

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación. Bogota: Pearson Educación.

Berrezueta, E. (2019). Incidencia de residuos antibióticos en las carnes de pollo y de res, procedentes de los mercados de Cuenca 2018-2019 (Tesis de Medicina, Universidad Católica de Cuenca). Obtenido de <https://dspace.ucacue.edu.ec/handle/ucacue/8781>

Betancourth Loaiza, L. L. (2010). LOS CONSUMIDORES ECOLÓGICOS Y EL FOMENTO DE LOS MERCADOS VERDES: UNA ALTERNATIVA HACIA EL BIENESTAR ESPÍRITU, MENTE Y SALUD A PARTIR DE LA ADOPCIÓN DE ESTILOS DE VIDA SALUDABLES. Revista Eleuthera, vol. 4, enero-diciembre, 193-210.

Boleaga, E. (2009). Tendencias gastroculinarias Gastronomía de México. México.

Brammer S, Millington A, Rayton B (2007). The contribution of corporation social responsibility to organizational commitment. Int. J. Hum. Res. Manag. 18 (10):1701-1719

Castaño, E. (2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada . En Revista Lasallista de Investigación vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, 2011, (págs. 173-186). Antioquia: Corporación Universitaria Lasallista.

Castillo, R., & Juárez, A. (2008). Análisis organizacional y de imagen de Asociaciones no lucrativas. Universidad de Málaga, España: Grupo EUMEDNET.
[http://www.spentamexico.org/v2-n1/2\(1\)%2054-70.pdf](http://www.spentamexico.org/v2-n1/2(1)%2054-70.pdf).

CEOLEVEL. (18 de Septiembre de 2017). CEOLEVEL. Obtenido de
https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbFljTAAASMTMwNztlUouLM_DxbIwMDS0NDQ7BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgC-hVH_NQAAAA==WKE#:~:text=Matriz%20que%20se%20obtiene%20del,con%20cada%20uno%20de%20ellos.

Chiavenato. (2013). Comportamiento organizacional. México: Thomson.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.

Correa, M., & Estévez, R. (2011). La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Antonio Vives & Estrella Peinado.

Croll, P. (2000). La observación sistemática en el aula. Madrid: La Muralla.

Cuervo, A. (2009). Responsabilidad Social Corporativa, Gobierno de la Empresa y Stakeholders. En Responsabilidad Social: Una Reflexión Global sobre la RSE. Madrid: Pretince Hall.

DeClerck, F., Fanzo, J., Palm, C., & Remans, R. (2011). Ecological approaches to human nutrition, Food and Nutrition. En v. 3. Bulletin. S41-S50.

Delgado, S., & Ventura, B. (2012). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. Madrid: Paraninfo, S.A.

Departamento de Trabajo y Recursos Humanos Gobierno de Puerto Rico. (25 de Marzo de 2022). www.mercadolaboral.pr.gov. Obtenido de <https://estadisticas.pr/en/inventario-de-estadisticas/empleo-y-desempleo>

Donnelly. (2008). Fundamentos de dirección y administración de empresas. México: Mc Graw Hill.

Echenique, R. (2003). Marketing Socialmente Responsable. Informe Área de Negocios. versión electrónica (14).

Encinas, M. H. (10 de Diciembre de 2013). Emprendedores EM. Obtenido de <https://emprendedoresempresas.wordpress.com/2013/12/10/encuesta-sobre-responsabilidad-social-empresarial-en-espana/>

ESAN Graduate School of Business. (20 de Octubre de 2020). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-la-gestion-de-operaciones-en-una-organizacion>

Escurra Mayaute, L. (1988). Philosophy.

Espitia, E. (2016). Gestión del aula virtual implementando el ciclo Planear Hacer Verificar y Actuar (PHVA) en un programa de pregrado con modalidad a distancia de la Universidad de Córdoba. Orlando, USA: In Décima Quinta Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática (CISCI 2016).

Estanyol, E., Garcia, E., & Lalueza, F. (2017). ¿Cómo elaborar un Plan de de Comunicación Corporativa?. Barcelona: Editorial UOC.

Fernández Daza, E. (2005). Reflexiones en torno a la Responsabilidad Social de las Empresas, sus políticas de promoción y la economía social. España: CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa.

Fernández, D. y. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad - Percepción de los consumidores? *Universia Business Review*,.

Fernández, D., & Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social. *Universia Business Review*, 7, 38-53.

Gallejo, F. (2007). *Marketing para hoteles y restaurantes en los nuevos escenarios*. Madrid: Editorial Paraninfo.

García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial data*, 6(1).

Gavilan, D., Avelló, M., & Fernandez, S. (2013). Employer Branding: La Experiencia de la Marca Empleadora y su Efecto Sobre el Compromiso Afectivo. *Revista Internacional de Investigacion en Comunicación*, 75.

Giner de la Fuente, F., & Gil Estallo, M. d. (Noviembre 2006). Un modelo para medir la responsabilidad social corporativa en las empresas. *Partida Doble*, num 182.

Gonzalez, J. E. (20 de Noviembre de 2018). *Ciencia Puerto Rico*. Obtenido de <https://www.cienciapr.org/es/blogs/members/que-vamos-hacer-con-los-plasticos>

Good, S. B. (2022, Marzo). Understand consumer intentions and actions towards sustainable lifestyles. San Francisco, CA USA: <https://sbbrandsforgood.com/socio-cultural-trends/>. Retrieved from <https://sbbrandsforgood.com/socio-cultural-trends/>

Granillo, L. y Ojeda, J. (2011). ISO 26000, la norma para la sustentabilidad de las pymes, Revista Coepes, abril [consultado 21 Feb 2015]. Obtenido de Disponible en <http://www.revistacoepesgto.mx/revistacoepes3/component/content/article/52-noviembre-2011/161-iso-26000-la-norma-para-la-sustentabilidad-de-las-pymes>

Hernández et al, R.. (2003). Metodología de la Investigación.

Herrera, L., Medina, Á., & Naranjo, G. (2004). Tutoría de la Investigación Científica. Quito - Ecuador: Diemerino Editores.

Integrarse.Org. (18 de Noviembre de 2019). Integrarse.Org. Obtenido de <https://integrarse.org/la-importancia-de-comunicar-la-responsabilidad-social-empresarial-al-interior-de-la-empresa/>

ISO. (2010). Obtenido de ISO: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

ISO. (2010). Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

ISO. (2014). ISO 26000, Guía sobre responsabilidad social. Organización Internacional de Normalización. Suiza.

Jaramillo, O. (2011). La Dimensión de la Responsabilidad Social en las micro, pequeñas y medianas empresas del Programa EXPOPYME de la Universidad del Norte. Pensamiento y Gestión. 31. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n31/n31a09.pdf> (Acceso 25.05. 2013).

Jimenez, A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. En Revista Ciencias Estratégicas 19 (25) (págs. 89-100).

Junta de Calidad Ambiental (JCA). (2004). Ley Sobre Política Pública Ambiental de Puerto Rico, Ley Num. 416 de 22 de Septiembre de 2004. Puerto Rico: L.P.R.A. 6001-8007.

Jurisdiccion Estatal Departamento del Trabajo y Recursos Humanos. (Junio de 2017). Obtenido de www.trabajo.pr.gov: https://www.trabajo.pr.gov/docs/Afiches/PR_OSHA.pdf

Koontz, H. &. (2004). Administración. Una perspectiva global. México. México: Mc Graw Hill.

Lacalle, G., Calda, B., & Carrión, H. (2012-2013). Recursoshumanosyresponsabilidadsocialcorporativa. 1ra edición. España: EditorialEditex .

Ley 25 de 2001. (2001, 24 de Abril). . (s.f.). Obtenido de <https://www.lexjuris.com/lexlex/Leyes2001/lex2001025.htm#:~:text=El%20Congreso%20declar%C3%B3%20que%20%E2%80%9Ces,su%20salud%20o%20su%20bienestar%E2%80%9D>.

Ley 310 de 2000. (2000, 2 de Septiembre). . (s.f.). Obtenido de <https://vlex.com.pr/vid/septiembre-prevencion-contaminacion-32587525#:~:text=Conforme%20a%20lo%20anterior%2C%20esta,y%20aprovechamiento%20de%20los%20mismos>

Ley 88 de 2004. (2004, 27 de marzo). Asamblea Legislativa de Puerto Rico. P. de la C. 4356. (s.f.). Obtenido de <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/88-2004.pdf>

Ley Núm. 416 de 2004. (2004, 22 de Septiembre). Departamento de Recursos Naturales. (s.f.). Obtenido de <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/416-2004.pdf>

Litrán, J. J. (2 de Julio de 2015). Compromiso Custommedia RSE. Barcelona: RSC y Talento. Obtenido de <https://www.compromisorse.com/reportajes/2015/07/02/rse-foco-de-fidelizacion-y-atracion-del-talento/>

López Acosta, L. (2015). Responsabilidad social en restaurantes Universidad del Claustro de Sor Juana. Mexico: Revista gastronómica digital.

Lopez, A., Ojeda, J. & Rios M. (2016). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un Caso. Revista de Contabilidad.

Lozano, J. M., Albareda, L., & Ysa, T. (2005, Noviembre 2005). ¿Qué pueden hacer los gobiernos para promover la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)? Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 53., pp. 56-64.

Mancilla, M., & Saavedra, M. L. (2014). El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial. Contaduría y Administración.

Ménard, D. (2013). En Business is developing real social values – passing trend, protective instinct or what? (págs. 1-2.). PwC.

Morales, C. (8 de Enero de 2014). SAL.PR. Obtenido de <https://www.sal.pr/2014/08/01/consejos-para-el-rationamiento-de-agua/>

Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. (2008). The catch 22 of communicating CSR: Findings. Journal of Marketing Communications, 14(2), 97-111.

Nwagbara, U., & Reid, P. (2013). Corporate social responsibility communication in the age of new media: towards the logic of sustainability communication. Revista de Management Comparat International 14(3).

Olcese, A. (2009). El capitalismo humanista. Madrid: Marcial Pons.

Oquero, A. C. (18 de Octubre de 2017). CB en Español. Obtenido de <https://cb.pr/temen-impacto-ambiental-por-uso-de-generadores-de-electricidad/>

Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (18 de Junio de 2020). Obtenido de <https://www.fao.org/fao-stories/article/es/c/1198361/>

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Panorama Temático Laboral - Mujeres en el mundo del trabajo. Retos pendientes hacia una efectiva . Lima, Perú: Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_715183.pdf

Organización Mundial del Turismo y Basque Culinary Center. (2019). Guia para el Desarrollo del Turismo Gastronómico. Madrid, Madrid, España: Organización Mundial del Turismo (OMT).

Pardave, W., & Pinzón, E. (2000). Una aproximación al mercadeo ecológico. Bucaramanga: Editorial Ltda .

Peiró, R. (8 de Abril de 2021). Economipedia. párr. 1. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion.html>

Peláez J., Garcia M & Azuero A. (2014). La relación estratégica entre gestión humana y la responsabilidad social empresarial: Avances de una explicación en un caso colombiano. Suma de Negocios.

Pérez, F., Gargallo, A., & Esteban, L. (2019). Prácticas de RSE en cooperativas. Experiencias y resultados mediante el estudio de casos. Revista de Economía pública, social y cooperativa, 137-178.

Pérez, M., & Rojas, J. (2010). Marco conceptual del desarrollo sostenible. En Desarrollo sostenible. Principios, aplicaciones y lineamientos de política para Colombia (págs. 29-52). Cali: Universidad del Valle.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. . (2019). Managing Sustainable Business. Dordrecht, Holanda: Springer.

Ramírez, A. (16 de Diciembre de 2016). Expok Comunicación de Sustentabilidad y RSE. Obtenido de <https://www.expoknews.com/la-responsabilidad-social-vende/>

Reglamento General de Salud Ambiental Núm. 135 de 2008. (2008, 29 de diciembre). Departamento de Estado. Número 7655. (s.f.). Obtenido de <http://app.estado.gobierno.pr/ReglamentosOnLine/Reglamentos/7655.pdf>

Reyes, G. N. (2003). La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Rosenfeld. (2012). Norma IRAM-ISO 26000:2010 - Guía de responsabilidad social. Obtenido de <http://www.ors.org.ar/sites/default/files/library/files/ISO%2026000.%20Adriana%20Rosenfeld.pdf>

RSE, C. C. (2015). RSE, foco de fidelización y atracción del talento. Barcelona: Compromiso Customedia RSE.

Ruiz, J.I. & Ispizua, M.A. (1989). La descodificación de la vida cotidiana. Bilbao: Universidad de Deusto.

Salazar, A., & Hidalgo, J. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso: The corporate social responsibility from the perception of human capital. A case study. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(1), págs. 36 - 46.

Salvatella, J. (5 de Abril de 2022). ESTUDIO DE LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES REVELA IMPORTANTES HALLAZGOS EN TORNO A LA TECNOLOGÍA. San Juan, Puerto Rico: ASORE.

Secretario del Departamento de Agricultura (DA), R. G. (1 de Abril de 2022). Buscan duplicar el consumo de pescado. (Noticel, Entrevistador) San Juan: Noticel. Obtenido de <https://www.noticel.com/la-calle/ahora/20220401/buscan-duplicar-el-consumo-de-pescado-local/>

Sedes, J. M. (2015). RSE, foco de fidelización y atracción del talento. Barcelona: Compromiso Customedia RSE.

Silvela, R. (2016). Superbrands 2016: los consumidores y el futuro de los modelos empresariales. Paris, Francia: Grupo Havas: Havas Worldwide.

Sutton, R. (6 de Marzo de 2014). Women everywhere in food empires but no head chefs. Obtenido de BLOOMBERG NEWS: <https://www.telegram.com/story/news/local/east-valley/2014/03/06/women-everywhere-in-food-empires/38471178007/>

Tamayo y Tamayo, M. (2004). En El Proceso de Investigación Científica (pág. 224). Mexico: Editorial Limusa.

Tamayo, M. (2007). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.

Taylor J., Boodgan R. (1986). Inducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Telemundo Puerto Rico. (1 de Marzo de 2015). Perelló presenta medida sobre responsabilidad social empresarial. Obtenido de <https://www.telemundopr.com/noticias/local/prerello-presenta-medida-sobre-responsabilidad-social-empresarial/63656/>

The Fork a Tripadvisor Company. (18 de Diciembre de 2017). Obtenido de <https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/gestion-restaurantes-responsabilidad-social>

Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. J. Bus. Ethics, 89:189-204

Villafañe, J. (18 de Noviembre de 2017). Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en las organizaciones. *El profesional de la información*, 26(6) 1159-1170. Obtenido de <https://doi.org/10.3145/EPI>

Weiss, W. (2006). *Ética en los negocios: Un enfoque de administración de los Stakeholders y de casos* (4ª ed.). México: Thomson

ANEXO A. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS – ENTREVISTA PARA RESTAURANTES

El propósito de esta entrevista es analizar la percepción que tienen los Empleados del Restaurante con relación a la responsabilidad social empresarial. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con una "X" la respuesta que mejor describa su opinión.

Datos personales: _____ Sexo: Mujer <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/>		Tiempo que lleva en el Restaurante: <input type="radio"/> Menos de 1 año <input type="radio"/> 1 a 2 años <input type="radio"/> 3 a 4 años <input type="radio"/> Más de 5 años
Cargo que desempeña: _____ Nombre del Restaurante: _____		

La escala utilizada es del 1 (totalmente en desacuerdo) al 4 (totalmente de acuerdo).

	Responsabilidad Social Empresarial	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
	DIMENSION SOCIAL	4	3	2	1
1	¿Se valora la contribución de las personas discapacitadas dentro de la organización?				
2	¿Están comprometidos con la creación de empleo (aceptación de pasantes, creación de nuevos puestos)?				
3	¿Cuentan con niveles de cohesión de los valores y de la cultura corporativa?				
4	¿El salario de los empleados está relacionado con las competencias y el rendimiento?				
5	¿Tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales?				
6	¿Se fomenta la formación y el desarrollo profesional de los empleados?				
7	¿Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal?				
8	¿Se considera las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa?				
9	¿Animan a los empleados a participar en				

	actividades de voluntariado?				
10	¿El restaurante cuenta con políticas para sancionar a los trabajadores que realicen prácticas corruptas o no cumplan con el código de ética?				
11	¿La empresa se preocupa por el sentido de convivencia que debe tener con su comunidad?				
12	¿En la organización se estimula el sentido social?				
13	¿Existe una actitud positiva hacia el cumplimiento de los deberes de responsabilidad social por parte de la empresa hacia su entorno?				
14	¿Se preocupa la organización por crear hábitos positivos en su personal a favor de la comunidad y su entorno?				
15	¿Existe un compromiso establecido entre la empresa y la comunidad de la cual forma parte?				
16	¿Se cumplen las normativas existentes en cuanto a responsabilidad social empresarial?				
17	¿Cuentan con algún tipo de membresía que involucre otras empresas para llevar a cabo programas en conjunto?				
18	¿Cree usted que la empresa se comporta éticamente / honestamente con sus clientes?				
19	¿Cree usted que en la empresa se trata a hombres y mujeres por igual?				
20	¿Cree usted que la empresa defiende el cumplimiento de los derechos humanos?				
21	¿Cree usted que la empresa ha desarrollado políticas de protección contra el acoso sexual?				
	DIMENSION ECONOMICA	4	3	2	1
22	¿Cree usted que la empresa trata de obtener el máximo beneficio de su actividad?				
23	¿Cuenta con niveles de calidad para los productos y-o servicios frente a la competencia?				
24	¿Los productos cumplen con los estándares de calidad				
25	¿Se distinguen por mantener los				

	mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida				
26	¿Se esfuerzan por potenciar relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuos con nuestros proveedores				
27	¿Fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región?				
28	¿Cuentan con un sistema de feed-back con el cliente; es decir busca la opinión del cliente y la valora?				
29	¿En el menú maneja productos responsables (seguridad, manejo y canales de comunicación) que respondan a necesidades reales de los clientes y consumidores?				
30	¿Tienen asignados recursos económicos para cumplir con los programas de responsabilidad social?				
31	¿La información contable de los costos aplicados a la RSE, en los cuales incurre la empresa, se encuentra debidamente Identificados, clasificados y registrados?				
	DIMENSION MEDIO AMBIENTAL	4	3	2	1
32	¿El restaurante demuestra su interés por lo que ocurre fuera de este. Participa activamente en los problemas del entorno (Medio Ambiente, comunidad, localidad)?				
33	¿Cuenta con un presupuesto o fondos para ayuda del entorno?				
34	¿Se es consciente de la importancia de la planificación y las inversiones para la reducción del impacto medioambiental que generan?				
35	¿Se tiene una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de “artículos ecológicos”?				
	Comunicación	4	3	2	1
36	¿Cuentan con recursos tecnológicos y sistemas de información?				

ANEXO B. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS – ENTREVISTA PARA CONSUMIDORES EN RESTAURANTES

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

universidadean.edu.co



El propósito de esta Entrevista es analizar la percepción que tienen los Consumidores de los Restaurantes de San Juan de Puerto Rico con relación a la responsabilidad social empresarial. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia con restaurante, por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con una "X" la respuesta que mejor describa su opinión.

Datos personales: _____ Sexo: Mujer <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/>	Edad: <input type="radio"/> 18 – 24 <input type="radio"/> 25 – 31 <input type="radio"/> 32 - 38 <input type="radio"/> 39 - mas
Nivel de Estudio: _____ Residente <input type="checkbox"/> Turista <input type="checkbox"/> Nombre del Restaurante que le dio la experiencia: _____	

	Responsabilidad Social Empresarial	Respuesta
1	¿Ha escuchado usted hablar acerca de la Responsabilidad Social?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
2	Según lo que usted sabe o se imagina, ¿Qué es la Responsabilidad Social?	_____ _____
3	¿Con cuál de los siguientes conceptos o ideas asocia usted la Responsabilidad Social?	<input type="radio"/> Mejoramiento de imagen <input type="radio"/> Ayuda a la comunidad <input type="radio"/> Disminución de impuestos <input type="radio"/> Calidad de vida laboral <input type="radio"/> Hacerse cargo de los problemas de la sociedad <input type="radio"/> Cuidar el medio ambiente y el entorno donde se vive <input type="radio"/> Todos
4	¿Con que frecuencia ha mantenido usted una conversación con sus amigos o familiares acerca del comportamiento social o ético de las empresas?	<input type="radio"/> Muchas veces <input type="radio"/> Algunas veces <input type="radio"/> Al menos una vez <input type="radio"/> Nunca
5	¿Ha considerado castigar a una empresa por NO ser socialmente responsable?	<input type="radio"/> No lo he considerado <input type="radio"/> Lo he considerado <input type="radio"/> Lo e hecho <input type="radio"/> NS/NR

6	¿Su preferencia por algún Restaurante y/o producto se ve influenciada por la práctica de Responsabilidad Social Empresarial por parte de la empresa?	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> En mayor grado <input type="radio"/> EN menor grado <input type="radio"/> No
7	¿Usted se cambiaría a la competencia de del restaurante, solo porque esta realice prácticas sociales?	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> Podría ser <input type="radio"/> No
8	¿En cuál de los siguientes ámbitos o grupos de personas debería enfocarse principalmente la Responsabilidad Social?	<input type="radio"/> Comunidad <input type="radio"/> Ciudadanos <input type="radio"/> Personas <input type="radio"/> Trabajadores <input type="radio"/> Consumidores <input type="radio"/> Proveedores <input type="radio"/> Medio Ambiente
9	¿Está de acuerdo con que las empresas que practican responsabilidad social empresarial lo den a conocer a través de campañas masivas de publicidad?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
10	¿Cree usted que puede influir como consumidor en la manera como una empresa es socialmente responsable?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
11	¿Si su respuesta anterior fue sí. De qué manera puede influir en que una empresa sea socialmente responsable?	<input type="radio"/> No consumir sus productos <input type="radio"/> Consumiendo solo los buenos productos <input type="radio"/> Reclamando y haciendo sugerencias <input type="radio"/> Exigiendo los derechos como consumidores <input type="radio"/> Recomendando a las empresas socialmente responsable <input type="radio"/> Denunciando a los medios de comunicación <input type="radio"/> Estar informado y exigir buenas prácticas <input type="radio"/> Exigiendo y verificando la calidad de los productos y/o servicios <input type="radio"/> Otro _____
12	¿Cómo cree usted que la gente se da cuenta si una empresa es o no socialmente responsable? Máximo 3 opciones	<input type="radio"/> Buen producto, servicio, atención <input type="radio"/> Por el trato de los empleados <input type="radio"/> Por los medios de comunicación <input type="radio"/> Por la satisfacción de los clientes

		<input type="radio"/> Por su aporte a la comunidad <input type="radio"/> Prestigio <input type="radio"/> Mayor venta de productos <input type="radio"/> Por la eficiencia <input type="radio"/> Porque cumplen con lo que prometen <input type="radio"/> Cumplen las leyes <input type="radio"/> No dañan al medio ambiente <input type="radio"/> La gente no se da cuenta
13	¿Conoce los programas de responsabilidad social que realiza el restaurante?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Cual?: _____
14	¿La RSE contiene 5 tópicos, según su criterio evalúe éstas según el grado de importancia que considera que tienen, de 1 a 5?	<input type="checkbox"/> Ética <input type="checkbox"/> Medio Ambiente <input type="checkbox"/> Marketing Responsable <input type="checkbox"/> Compromiso con la Comunidad <input type="checkbox"/> Calidad de Vida laboral

ANEXO C. VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN PARA RESTAURANTES

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN						
Diseño de una propuesta metodológica para la implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico						
Nombre del Evaluador: Carlos Montalvo		Rol del evaluador: Pastor de la Primera Iglesia Bautista de Santurce		Fecha de aplicación: 15/11/21		
<p>INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo de preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:</p> <p>Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.</p>						
A. DIMENSION SOCIAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Se valora la contribución de las personas discapacitadas dentro de la organización?	1	1	1	
	2	Están comprometidos con la creación de empleo (aceptación de pasantes, creación de nuevos puestos)?	1	1	1	
	3	Cuentan con niveles de cohesión de los valores y de la cultura corporativa?	1	1	1	
	4	El salario de los empleados está relacionado con las competencias y el rendimiento?	1	1	1	
	5	Tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales?	1	1	1	
	6	Se fomenta la formación y el desarrollo profesional de los empleados?	1	1	1	
	7	Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal?	1	1	1	
	8	Se considera las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa?	1	1	1	
	9	Animan a los empleados a participar en actividades de voluntariado?	1	1	1	
	10	El restaurante cuenta con políticas para sancionar a los trabajadores que realicen prácticas corruptas o no cumplan con el código de ética?	1	1	1	
	11	La empresa se preocupa por el sentido de convivencia que debe tener con su comunidad?	1	1	1	
	12	En la organización se estimula el sentido social?	1	1	1	
	13	Existe una actitud positiva hacia el cumplimiento de los deberes de responsabilidad social por parte de la empresa hacia su entorno?	1	1	1	
	14	Se preocupa la organización por crear hábitos positivos en su personal a favor de la comunidad y su entorno?	1	1	1	
	15	Existe un compromiso establecido entre la empresa y la comunidad de la cual forma parte?	1	1	1	
	16	Se cumplen las normativas existentes en cuanto a responsabilidad social empresarial?	1	1	1	
	17	Cuentan con algún tipo de membresía que involucre otras empresas para llevar a cabo programas en conjunto?	0	1	1	Debería ser mas especifica
	18	¿Cree usted que la empresa se comporta éticamente / honestamente con sus clientes?	1	1	1	
	19	¿Cree usted que en la empresa se trata a hombres y mujeres por igual?	1	1	1	
	20	¿Cree usted que la empresa defiende el cumplimiento de los derechos humanos?	1	1	1	
	21	¿Cree usted que la empresa ha desarrollado políticas de protección contra el acoso sexual?	1	1	1	
B. DIMENSION ECONOMICA		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Cree usted que la empresa trata de obtener el máximo beneficio de su actividad?	1	1	1	
	2	Cuenta con niveles de calidad para los productos y/o servicios frente a la competencia?	1	1	1	
	3	Los productos cumplen con los estándares de calidad	1	1	1	
	4	Se distinguen por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida	1	1	1	
	5	Se esfuerzan por potenciar relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuos con nuestros proveedores	1	1	1	
	6	Fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	1	1	1	
	7	Cuentan con un sistema de feed-back con el cliente; es decir busca la opinión del cliente y la valora?	1	1	1	
	8	En el menú maneja productos responsables (seguridad, manejo y canales de comunicación) que respondan a necesidades reales de los clientes y consumidores?	1	1	1	
	9	Tienen asignados recursos económicos para cumplir con los programas de responsabilidad social?	1	1	1	
	10	La información contable de los costos aplicados a la RSE, en los cuales incurre la empresa, se encuentra debidamente identificados, clasificados y registrados?	1	1	1	
C. DIMENSION MEDIO AMBIENTAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	El restaurante demuestra su interés por lo que ocurre fuera de este. Participa activamente en los problemas del entorno (Medio Ambiente, comunidad, localidad).	1	1	1	
	2	Cuenta con un presupuesto o fondos para ayuda del entorno	1	1	1	
	3	Se es consciente de la importancia de la planificación y las inversiones para la reducción del impacto medioambiental que generan	1	1	1	
	4	Se tiene una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de "artículos ecológicos"	1	1	1	
D. Comunicación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Cuentan con recursos tecnológicos y sistemas de información	0	1	1	Debería ser mas especifica

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

Diseño de una propuesta metodológica para la implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico

Nombre del Evaluador: Magalie Nigaglioni Cargo del evaluador: Employee Health & Benefits para Marsh Saldana Inc Fecha de aplicación: 17/11/21

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo de preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

A. DIMENSION SOCIAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Se valora la contribución de las personas discapacitadas dentro de la organización?	1	1	1	
	2	Están comprometidos con la creación de empleo (aceptación de pasantes, creación de nuevos puestos)?	1	1	1	
	3	Cuentan con niveles de cohesión de los valores y de la cultura corporativa?	1	1	1	
	4	El salario de los empleados está relacionado con las competencias y el rendimiento?	1	1	1	
	5	Tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales?	1	1	1	
	6	Se fomenta la formación y el desarrollo profesional de los empleados?	1	1	1	
	7	Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal?	1	1	1	
	8	Se considera las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa?	1	1	1	
	9	Animan a los empleados a participar en actividades de voluntariado?	1	1	1	
	10	El restaurante cuenta con políticas para sancionar a los trabajadores que realicen prácticas corruptas o no cumplan con el código de ética?	1	1	1	
	11	La empresa se preocupa por el sentido de convivencia que debe tener con su comunidad?	1	1	1	
	12	En la organización se estimula el sentido social?	1	1	1	
	13	Existe una actitud positiva hacia el cumplimiento de los deberes de responsabilidad social por parte de la empresa hacia su entorno?	1	1	1	
	14	Se preocupa la organización por crear hábitos positivos en su personal a favor de la comunidad y su entorno?	1	1	1	
	15	Existe un compromiso establecido entre la empresa y la comunidad de la cual forma parte?	1	1	1	
	16	Se cumplen las normativas existentes en cuanto a responsabilidad social empresarial?	1	1	1	
	17	Cuentan con algún tipo de membresía que involucre otras empresas para llevar a cabo programas en conjunto?	1	1	1	
	18	Cree usted que la empresa se comporta éticamente / honestamente con sus clientes?	1	1	1	
	19	Cree usted que en la empresa se trata a hombres y mujeres por igual?	1	1	1	
	20	Cree usted que la empresa defiende el cumplimiento de los derechos humanos?	1	1	1	
	21	Cree usted que la empresa ha desarrollado políticas de protección contra el acoso sexual?	1	1	1	
B. DIMENSION ECONOMICA		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Cree usted que la empresa trata de obtener el máximo beneficio de su actividad?	1	1	1	
	2	Cuenta con niveles de calidad para los productos y/o servicios frente a la competencia?	1	1	1	
	3	Los productos cumplen con los estándares de calidad	1	1	1	
	4	Se distinguen por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida	1	1	1	
	5	Se esfuerzan por potenciar relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuos con nuestros proveedores	1	1	1	
	6	Fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	1	1	1	
	7	Cuentan con un sistema de feed-back con el cliente; es decir busca la opinión del cliente y la valora?	1	1	1	
	8	En el menú maneja productos responsables (seguridad, manejo y canales de comunicación) que respondan a necesidades reales de los clientes y consumidores?	1	1	1	
	9	Tienen asignados recursos económicos para cumplir con los programas de responsabilidad social?	1	1	1	
	10	La información contable de los costos aplicados a la RSE, en los cuales incurre la empresa, se encuentra debidamente identificados, clasificados y registrados?	1	1	1	
C. DIMENSION MEDIO AMBIENTAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	El restaurante demuestra su interés por lo que ocurre fuera de este. Participa activamente en los problemas del entorno (Medio Ambiente, comunidad, localidad).	1	1	1	
	2	Cuenta con un presupuesto o fondos para ayuda del entorno	1	1	1	
	3	Se es consciente de la importancia de la planificación y las inversiones para la reducción del impacto medioambiental que generan	1	1	1	
	4	Se tiene una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de "artículos ecológicos"	1	1	1	
D. Comunicación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Cuentan con recursos tecnológicos y sistemas de información	1	1	1	



VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN						
Diseño de una propuesta metodológica para la implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico						
Nombre del Evaluador: - Marie Liza Rodríguez		Cargo del evaluador: Gerente de Recursos Humanos de AG Seguros Puerto Rico		Fecha de aplicación: 18/11/21		
INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:						
Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.						
Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.						
Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.						
A. DIMENSION SOCIAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Se valora la contribución de las personas discapacitadas dentro de la organización?	1	1	1	
	2	Están comprometidos con la creación de empleo (aceptación de pasantes, creación de nuevos puestos)?	1	1	1	
	3	Cuentan con niveles de cohesión de los valores y de la cultura corporativa?	1	1	1	
	4	El salario de los empleados está relacionado con las competencias y el rendimiento?	1	1	1	
	5	Tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales?	1	1	1	
	6	Se fomenta la formación y el desarrollo profesional de los empleados?	1	1	1	
	7	Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal?	1	1	1	
	8	Se considera las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa?	1	1	1	
	9	Animan a los empleados a participar en actividades de voluntariado?	1	1	1	
	10	El restaurante cuenta con políticas para sancionar a los trabajadores que realicen prácticas corruptas o no cumplan con el código de ética?	1	1	1	
	11	La empresa se preocupa por el sentido de convivencia que debe tener con su comunidad?	1	1	1	
	12	En la organización se estimula el sentido social?	1	1	1	
	13	Existe una actitud positiva hacia el cumplimiento de los deberes de responsabilidad social por parte de la empresa hacia su entorno?	1	1	1	
	14	Se preocupa la organización por crear hábitos positivos en su personal a favor de la comunidad y su entorno?	1	1	1	
	15	Existe un compromiso establecido entre la empresa y la comunidad de la cual forma parte?	1	1	1	
	16	Se cumplen las normativas existentes en cuanto a responsabilidad social empresarial?	1	1	1	
	17	Cuentan con algún tipo de membresía que involucre otras empresas para llevar a cabo programas en conjunto?	1	1	1	
	18	Cree usted que la empresa se comporta éticamente / honestamente con sus clientes?	1	1	1	
	19	Cree usted que en la empresa se trata a hombres y mujeres por igual?	1	1	1	
	20	Cree usted que la empresa defiende el cumplimiento de los derechos humanos?	1	1	1	
	21	Cree usted que la empresa ha desarrollado políticas de protección contra el acoso sexual?	1	1	1	
B. DIMENSION ECONOMICA		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Cree usted que la empresa trata de obtener el máximo beneficio de su actividad?	1	1	1	
	2	Cuenta con niveles de calidad para los productos y/o servicios frente a la competencia?	1	1	1	
	3	Los productos cumplen con los estándares de calidad	1	1	1	
	4	Se distinguen por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida	1	1	1	
	5	Se esfuerzan por potenciar relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuos con nuestros proveedores	1	1	1	
	6	Fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	1	1	1	
	7	Cuentan con un sistema de feed-back con el cliente; es decir busca la opinión del cliente y la valora?	1	1	1	
	8	En el menú maneja productos responsables (seguridad, manejo y canales de comunicación) que respondan a necesidades reales de los clientes y consumidores?	1	1	1	
	9	Tienen asignados recursos económicos para cumplir con los programas de responsabilidad social?	1	1	1	
	10	La información contable de los costos aplicados a la RSE, en los cuales incurra la empresa, se encuentra debidamente identificados, clasificados y registrados?	1	1	1	
C. DIMENSION MEDIO AMBIENTAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	El restaurante demuestra su interés por lo que ocurre fuera de este. Participa activamente en los problemas del entorno (Medio Ambiente, comunidad, localidad).	1	1	1	
	2	Cuenta con un presupuesto o fondos para ayuda del entorno	1	1	1	
	3	Se es consciente de la importancia de la planificación y las inversiones para la reducción del impacto medioambiental que generan	1	1	1	
	4	Se tiene una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de "artículos ecológicos"	1	1	1	
D. Comunicación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Cuentan con recursos tecnológicos y sistemas de información	1	1	1	

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN						
Diseño de una propuesta metodológica para la implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico						
Nombre del Evaluador: - Hector Ruiz Galloza		Cargo del evaluador: Miembro del grupo Asore		Fecha de aplicación: 17/11/21		
<p>INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:</p> <p>Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.</p>						
A. DIMENSION SOCIAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Se valora la contribución de las personas discapacitadas dentro de la organización?	1	1	1	
	2	Están comprometidos con la creación de empleo (aceptación de pasantes, creación de nuevos puestos)?	1	1	1	
	3	Cuentan con niveles de cohesión de los valores y de la cultura corporativa?	1	1	1	
	4	El salario de los empleados está relacionado con las competencias y el rendimiento?	1	1	1	
	5	Tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales?	1	1	1	
	6	Se fomenta la formación y el desarrollo profesional de los empleados?	1	1	1	
	7	Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal?	1	1	1	
	8	Se considera las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa?	1	1	1	
	9	Animan a los empleados a participar en actividades de voluntariado?	1	1	1	
	10	El restaurante cuenta con políticas para sancionar a los trabajadores que realicen prácticas corruptas o no cumplan con el código de ética?	1	1	1	
	11	La empresa se preocupa por el sentido de convivencia que debe tener con su comunidad?	1	1	1	
	12	En la organización se estimula el sentido social?	1	1	1	
	13	Existe una actitud positiva hacia el cumplimiento de los deberes de responsabilidad social por parte de la empresa hacia su entorno?	1	1	1	
	14	Se preocupa la organización por crear hábitos positivos en su personal a favor de la comunidad y su entorno?	1	1	1	
	15	Existe un compromiso establecido entre la empresa y la comunidad de la cual forma parte?	1	1	1	
	16	Se cumplen las normativas existentes en cuanto a responsabilidad social empresarial?	1	1	1	
	17	Cuentan con algún tipo de membresía que involucre otras empresas para llevar a cabo programas en conjunto?	1	1	1	
	18	Cree usted que la empresa se comporta éticamente / honestamente con sus clientes?	1	1	1	
	19	Cree usted que en la empresa se trata a hombres y mujeres por igual?	1	1	1	
	20	Cree usted que la empresa defiende el cumplimiento de los derechos humanos?	1	1	1	
	21	Cree usted que la empresa ha desarrollado políticas de protección contra el acoso sexual?	1	1	1	
B. DIMENSION ECONOMICA		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Cree usted que la empresa trata de obtener el máximo beneficio de su actividad?	1	1	1	
	2	Cuenta con niveles de calidad para los productos y/o servicios frente a la competencia?	1	1	0	Debería estar en la dimensión social
	3	Los productos cumplen con los estándares de calidad	1	1	1	
	4	Se distinguen por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida	1	1	1	
	5	Se esfuerzan por potenciar relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuos con nuestros proveedores	1	1	1	
	6	Fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	1	1	1	
	7	Cuentan con un sistema de feed-back con el cliente; es decir busca la opinión del cliente y la valora?	1	1	0	Debería estar en la dimensión social
	8	En el menú maneja productos responsables (seguridad, manejo y canales de comunicación) que respondan a necesidades reales de los clientes y consumidores?	1	1	1	
	9	Tienen asignados recursos económicos para cumplir con los programas de responsabilidad social?	1	1	1	
	10	La información contable de los costos aplicados a la RSE, en los cuales incurre la empresa, se encuentra debidamente identificados, clasificados y registrados?	1	1	1	
C. DIMENSION MEDIO AMBIENTAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	El restaurante demuestra su interés por lo que ocurre fuera de este. Participa activamente en los problemas del entorno (Medio Ambiente, comunidad, localidad).	1	1	1	
	2	Cuenta con un presupuesto o fondos para ayuda del entorno	1	1	1	
	3	Se es consciente de la importancia de la planificación y las inversiones para la reducción del impacto medioambiental que generan	1	1	1	
	4	Se tiene una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de "artículos ecológicos"	1	1	1	
D. Comunicación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Cuentan con recursos tecnológicos y sistemas de información	1	1	1	

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN
Determinación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico

Creo que este debe ser el nombre para el instrumento

Nombre del Evaluador: Carolina Mejía Corredor | Cargo del evaluador: Directora de la Escuela de Formación en Investigación | Fecha de aplicación: DD/MM/AA

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo de preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidenció un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

A. DIMENSION SOCIAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Se valora la contribución de las personas discapacitadas dentro de la organización?	0	1	1	OID esto con todas las preguntas: si es pregunta abre y cierra con interrogante. Adicional, en esta pregunta no entiendo ¿cual contribución? ¿Ouh.
	2	Están comprometidos con la creación de empleo (aceptación de pasantes, creación de nuevos puestos)?	0	1	1	
	3	Cuentan con niveles de cohesión de los valores y de la cultura corporativa?	0	1	1	
	4	El salario de los empleados está relacionado con las competencias y el rendimiento?	0	1	1	
	5	Tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales?	0	1	1	
	6	Se fomenta la formación y el desarrollo profesional de los empleados?	0	1	1	
	7	Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal?	0	1	1	
	8	Se considera las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa?	0	1	1	
	9	Animan a los empleados a participar en actividades de voluntariado?	0	1	1	
	10	El restaurante cuenta con políticas para sancionar a los trabajadores que realicen prácticas corruptas o no cumplan con el código de ética?	0	1	1	
	11	La empresa se preocupa por el sentido de convivencia que debe tener con su comunidad?	0	1	1	
	12	En la organización se estimula el sentido social?	0	1	1	
	13	Existe una actitud positiva hacia el cumplimiento de los deberes de responsabilidad social por parte de la empresa hacia su entorno?	0	1	1	
	14	Se preocupa la organización por crear hábitos positivos en su personal a favor de la comunidad y su entorno?	0	1	1	
	15	Existe un compromiso establecido entre la empresa y la comunidad de la cual forma parte?	0	1	1	
	16	Se cumplen las normativas existentes en cuanto a responsabilidad social empresarial?	0	1	1	
	17	Cuentan con algún tipo de membresía que involucre otras empresas para llevar a cabo programas en conjunto?	0	1	1	No me queda clara esta pregunta, revisar.
	18	Cree usted que la empresa se comporta de manera ética y honesta con sus clientes?	0	1	1	Hice ajustes
	19	Cree usted que en la empresa se trata a hombres y mujeres por igual?	0	1	1	
	20	Cree usted que la empresa defiende el cumplimiento de los derechos humanos?	0	1	1	
	21	Cree usted que la empresa ha desarrollado políticas de protección contra el acoso sexual?	0	1	1	
B. DIMENSION ECONOMICA		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Cree usted que la empresa trata de obtener el máximo beneficio de su actividad?	0	1	1	
	2	Cuenta con niveles de calidad para los productos y/o servicios frente a la competencia?	0	1	1	
	3	Los productos cumplen con los estándares de calidad	0	1	1	Es pregunta?
	4	Se distinguen por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida	0	1	1	Es pregunta?
	5	Se esfuerzan por potenciar relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuos con nuestros proveedores	0	1	1	Es pregunta?
	6	Fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	0	1	1	Es pregunta?
	7	Cuentan con un sistema de feed-back con el cliente; es decir busca la opinión del cliente y la valora?	0	1	1	
	8	En el menú maneja productos responsables (seguridad, manejo y canales de comunicación) que respondan a necesidades reales de los clientes y consumidores?	0	1	1	
	9	Tienen asignados recursos económicos para cumplir con los programas de responsabilidad social?	0	1	1	
	10	La información contable de los costos aplicados a la RSE, en los cuales incurre la empresa, se encuentra debidamente identificados, clasificados y registrados?	0	1	1	
C. DIMENSION MEDIO AMBIENTAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	El restaurante demuestra su interés por lo que ocurre fuera de este. Participa activamente en los problemas del entorno (Medio Ambiente, comunidad, localidad).	0	1	1	Es pregunta?
	2	Cuenta con un presupuesto o fondos para ayuda del entorno	0	1	1	Es pregunta?
	3	Se es consciente de la importancia de la planificación y las inversiones para la reducción del impacto medioambiental que generan	0	1	1	Es pregunta?
	4	Se tiene una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de "artículos ecológicos"	0	1	1	Es pregunta?
D. Comunicación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Cuentan con recursos tecnológicos y sistemas de información	0	1	1	Es pregunta?
	2					No se incluyen más preguntas de comunicación ¿? Por qué ¿?



VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN
Diseño de una propuesta metodológica para la implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico

Nombre del Evaluador: RESUMEN Cargo del evaluador: V DE AIKEN Fecha de aplicación: 18/11/21

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo de preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

A. DIMENSION SOCIAL		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	1	Se valora la contribución de las personas discapacitadas dentro de la organización?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	2	Están comprometidos con la creación de empleo (aceptación de pasantes, creación de nuevos puestos)?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	3	Cuentan con niveles de cohesión de los valores y de la cultura corporativa?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	4	El salario de los empleados está relacionado con las competencias y el rendimiento?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	5	Tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	6	Se fomenta la formación y el desarrollo profesional de los empleados?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	7	Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	8	Se considera las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	9	Animan a los empleados a participar en actividades de voluntariado?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	10	El restaurante cuenta con políticas para sancionar a los trabajadores que realicen prácticas corruptas o no cumplan con el código de ética?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	11	La empresa se preocupa por el sentido de convivencia que debe tener con su comunidad?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	12	En la organización se estimula el sentido social?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	13	Existe una actitud positiva hacia el cumplimiento de los deberes de responsabilidad social por parte de la empresa hacia su entorno?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	14	Se preocupa la organización por crear hábitos positivos en su personal a favor de la comunidad y su entorno?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	15	Existe un compromiso establecido entre la empresa y la comunidad de la cual forma parte?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	16	Se cumplen las normativas existentes en cuanto a responsabilidad social empresarial?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	17	Cuentan con algún tipo de membresía que involucre otras empresas para llevar a cabo programas en conjunto?	0.67	1.00	1.00	1.00	0.67	0.87
	18	Cree usted que la empresa se comporta éticamente/honestamente con sus clientes?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	19	Cree usted que en la empresa se trata a hombres y mujeres por igual?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	20	Cree usted que la empresa defiende el cumplimiento de los derechos humanos?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	21	Cree usted que la empresa ha desarrollado políticas de protección contra el acoso sexual?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
B. DIMENSION ECONOMICA		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	1	Cree usted que la empresa trata de obtener el máximo beneficio de su actividad?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	2	Cuenta con niveles de calidad para los productos y/o servicios frente a la competencia?	1.00	1.00	1.00	0.67	0.67	0.87
	3	Los productos cumplen con los estándares de calidad	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	4	Se distinguen por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	5	Se esfuerzan por potenciar relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuos con nuestros proveedores	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	6	Fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	7	Cuentan con un sistema de feed-back con el cliente; es decir busca la opinión del cliente y la valora?	1.00	1.00	1.00	0.67	0.67	0.87
	8	En el menú maneja productos responsables (seguridad, manejo y canales de comunicación) que respondan a necesidades reales de los clientes y consumidores?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	9	Tienen asignados recursos económicos para cumplir con los programas de responsabilidad social?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	10	La información contable de los costos aplicados a la RSE, en los cuales incurre la empresa, se encuentra debidamente identificados, clasificados y registrados?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
C. DIMENSION MEDIO AMBIENTAL		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	1	El restaurante demuestra su interés por lo que ocurre fuera de este. Participa activamente en los problemas del entorno (Medio Ambiente, comunidad, localidad).	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	2	Cuenta con un presupuesto o fondos para ayuda del entorno	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	3	Se es consciente de la importancia de la planificación y las inversiones para la reducción del impacto medioambiental que generan	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	4	Se tiene una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de "artículos ecológicos"	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
D. Comunicación		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	1	Cuentan con recursos tecnológicos y sistemas de información	0.67	1.00	1.00	1.00	0.67	0.87
							0.93	

ANEXO D. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS AJUSTADA – ENTREVISTA PARA RESTAURANTES

Determinación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico

El propósito de esta entrevista es analizar la percepción que tienen los Empleados del Restaurante con relación a la responsabilidad social empresarial. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con una “X” la respuesta que mejor describa su opinión.

Datos personales: _____ Sexo: Mujer <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/>	Tiempo que lleva en el Restaurante: <input type="radio"/> Menos de 1 año <input type="radio"/> 1 a 2 años <input type="radio"/> 3 a 4 años <input type="radio"/> Más de 5 años
Cargo que desempeña: _____ Nombre del Restaurante: _____	

La escala utilizada es del 1 (totalmente en desacuerdo) al 4 (totalmente de acuerdo).

	Responsabilidad Social Empresarial	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
	DIMENSION SOCIAL	4	3	2	1
1	¿El restaurante emplea personas con algún tipo de discapacidad?				
2	¿Están comprometidos con la creación de empleo (aceptación de pasantes, creación de nuevos puestos)?				
3	¿Cuentan con niveles de cohesión de los valores y de la cultura corporativa?				
4	¿El salario de los empleados está relacionado con las competencias y el rendimiento?				
5	¿Tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales?				
6	¿Se fomenta la formación y el desarrollo profesional de los empleados?				
7	¿Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal?				
8	¿Se considera las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión?				

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

universidadean.edu.co



	de la empresa?				
9	¿Animan a los empleados a participar en actividades de voluntariado?				
10	¿El restaurante cuenta con políticas para sancionar a los trabajadores que realicen prácticas corruptas o no cumplan con el código de ética?				
11	¿La empresa se preocupa por el sentido de convivencia que debe tener con su comunidad?				
12	¿En la organización se estimula el sentido social?				
13	¿Existe una actitud positiva hacia el cumplimiento de los deberes de responsabilidad social por parte de la empresa hacia su entorno?				
14	¿Se preocupa la organización por crear hábitos positivos en su personal a favor de la comunidad y su entorno?				
15	¿Existe un compromiso establecido entre la empresa y la comunidad de la cual forma parte?				
16	¿Se cumplen las normativas existentes en cuanto a responsabilidad social empresarial?				
17	¿Cuentan con algún grupo o convenio con más restaurantes para llevar a cabo programas en conjunto con impacto positivo para la comunidad?				
18	¿Cree usted que la empresa se comporta éticamente / honestamente con sus clientes?				
19	¿Cree usted que en la empresa se trata a hombres y mujeres por igual?				
20	¿Cree usted que la empresa defiende el cumplimiento de los derechos humanos?				
21	¿Cree usted que la empresa ha desarrollado políticas de protección contra el acoso sexual?				
	DIMENSION ECONOMICA	4	3	2	1
22	¿Cree usted que la empresa trata de obtener el máximo beneficio de su actividad?				
23	¿Cuenta con niveles de calidad para los productos y-o servicios frente a la competencia?				
24	¿Los productos cumplen con los				

	estándares de calidad				
25	¿Se distinguen por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida				
26	¿Se esfuerzan por potenciar relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuos con nuestros proveedores				
27	¿Fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región?				
28	¿Cuentan con un sistema de feed-back con el cliente; es decir busca la opinión del cliente y la valora?				
29	¿En el menú maneja productos responsables (seguridad, manejo y canales de comunicación) que respondan a necesidades reales de los clientes y consumidores?				
30	¿Tienen asignados recursos económicos para cumplir con los programas de responsabilidad social?				
31	¿La información contable de los costos aplicados a la RSE, en los cuales incurre la empresa, se encuentra debidamente Identificados, clasificados y registrados?				
	DIMENSION MEDIO AMBIENTAL	4	3	2	1
32	¿El restaurante demuestra su interés por lo que ocurre fuera de este. Participa activamente en los problemas del entorno (Medio Ambiente, comunidad, localidad)?				
33	¿Cuenta con un presupuesto o fondos para ayuda del entorno?				
34	¿Se es consciente de la importancia de la planificación y las inversiones para la reducción del impacto medioambiental que generan?				
35	¿Se tiene una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de "artículos ecológicos"?				
36	¿Mantiene programas de reducción de desechos y dispone de programas de ahorro energético?				
37	¿Tiene programas de reciclaje e intentan minimizar los impactos medioambientales adversos?				
38	¿Trata de ahorrar agua/energía para evitar daños al medio ambiente?				

	COMUNICACIÓN	4	3	2	1
39	¿Cuentan con recursos tecnológicos y sistemas de información?				
40	¿Se comunica de manera abierta y honesta con los proveedores?				
41	¿Se comunica de manera abierta y honesta con los shareholders?				
42	¿Tienen un marcado interés en la defensa de los clientes, proporcionando la máxima información y facilitando distintos canales de comunicación?				
43	¿Se comunica de manera abierta y honesta con los empleados?				
44	¿Posee programas de comunicación con el mercado?				
45	¿Comunica a sus clientes sus prácticas ambientales?				

ANEXO E. VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN PARA CONSUMIDORES

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. nº. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 nº. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

universidadean.edu.co



VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

Diseño de una propuesta metodológica para la implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico

Nombre del Evaluador: Carlos Montalvo

Rol del evaluador: Pastor de la Primera Iglesia Bautista de Santurce

Fecha de aplicación: 15/11/21

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

A. DIMENSION SOCIAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Ha escuchado usted hablar acerca de la Responsabilidad Social	1	1	1	
	2	Según lo que usted sabe o se imagina, ¿qué es la Responsabilidad Social?	1	1	1	
	3	Con cuál de los siguientes conceptos o ideas asocia usted la Responsabilidad Social? o Mejoramiento de imagen o Ayuda a la comunidad o Disminución de impuestos o Calidad de vida laboral o Hacerse cargo de los problemas de la sociedad o Cuidar el medio ambiente y el entorno donde se vive o Todos	1	1	1	
	4	Con qué frecuencia ha mantenido usted una conversación con sus amigos o familiares acerca del comportamiento social o ético de las empresas?	1	1	1	
	5	En cuál de los siguientes ámbitos o grupos de personas debería enfocarse principalmente la Responsabilidad Social o Comunidad o Ciudadanos o Personas o Trabajadores o Consumidores o Proveedores o Medio Ambiente	1	1	1	
B. DIMENSION ECONOMICA		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Ha considerado castigar a una empresa por NO ser socialmente responsable	1	1	1	
	2	Su preferencia por algún Restaurante y/o producto se ve influenciada por la práctica de Responsabilidad Social Empresarial por parte de la empresa	1	1	1	
	3	Usted se cambiaría a la competencia de del restaurante, solo porque esta realice prácticas sociales	1	1	1	
	4	Cree usted que puede influir como consumidor en la manera como una empresa es socialmente responsable	1	1	1	
	5	Si su respuesta anterior fue sí. De qué manera puede influir en que una empresa sea socialmente responsable o No consumir sus productos o Consumiendo solo los buenos productos o Reclamando y haciendo sugerencias o Exigiendo los derechos como consumidores o Recomendando a las empresas socialmente responsable o Denunciando a los medios de comunicación o Estar informado y exigir buenas prácticas o Exigiendo y verificando la calidad de los productos y/o servicios	1	1	1	
C. DIMENSION MEDIO AMBIENTAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Cómo cree usted que la gente se da cuenta si una empresa es o no socialmente responsable? Máximo 3 opciones o Buen producto, servicio, atención o Por el trato de los empleados o Por los medios de comunicación o Por la satisfacción de los clientes o Por su aporte a la comunidad o Prestigio o Mayor venta de productos o Por la eficiencia o Porque cumplen con lo que prometen o Cumplen las leyes o No dañan al medio ambiente o La gente no se da cuenta	1	1	1	
	2	La RSE contiene 5 tópicos, según su criterio evalúe éstas según el grado de importancia que considera que tienen, de 1 a 5 - Ética - Medio Ambiente - Marketing Responsable - Compromiso con la comunidad - Calidad de vida laboral	1	1	1	
	3					
	4					
	5					
D. Comunicación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Está de acuerdo con que las empresas que practican responsabilidad social empresarial lo den a conocer a través de campañas masivas de publicidad	1	1	1	
	2	Conoce los programas de responsabilidad social que realiza el restaurante	1	1	1	

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

Diseño de una propuesta metodológica para la implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico

Nombre del Evaluador: - Magalie Nigaglioni

Cargo del evaluador: Employee Health & Benefits para Marsh Saldana Inc

Fecha de aplicación: 17/11/21

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

A. DIMENSION SOCIAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Ha escuchado usted hablar acerca de la Responsabilidad Social	1	1	1	
	2	Según lo que usted sabe o se imagina, ¿qué es la Responsabilidad Social?	1	1	1	
	3	Con cuál de los siguientes conceptos o ideas asocia usted la Responsabilidad Social? o Mejoramiento de imagen o Ayuda a la comunidad o Disminución de impuestos o Calidad de vida laboral o Hacerse cargo de los problemas de la sociedad o Cuidar el medio ambiente y el entorno donde se vive o Todos	1	1	1	
	4	Con qué frecuencia ha mantenido usted una conversación con sus amigos o familiares acerca del comportamiento social o ético de las empresas?	1	1	1	
	5	En cuál de los siguientes ámbitos o grupos de personas debería enfocarse principalmente la Responsabilidad Social o Comunidad o Ciudadanos o Personas o Trabajadores o Consumidores o Proveedores o Medio Ambiente	1	1	1	
B. DIMENSION ECONOMICA		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Ha considerado castigar a una empresa por NO ser socialmente responsable	1	1	1	
	2	Su preferencia por algún Restaurante y/o producto se ve influenciada por la práctica de Responsabilidad Social Empresarial por parte de la empresa	1	1	1	
	3	Usted se cambiaría a la competencia de del restaurante, solo porque esta realice prácticas sociales	1	1	1	
	4	Cree usted que puede influir como consumidor en la manera como una empresa es socialmente responsable	1	1	1	
	5	Si su respuesta anterior fue sí. De qué manera puede influir en que una empresa sea socialmente responsable o No consumir sus productos o Consumiendo solo los buenos productos o Reclamando y haciendo sugerencias o Exigiendo los derechos como consumidores o Recomendando a las empresas socialmente responsable o Denunciando a los medios de comunicación o Estar informado y exigir buenas prácticas o Exigiendo y verificando la calidad de los productos y/o servicios	1	1	1	
C. DIMENSION MEDIO AMBIENTAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Cómo cree usted que la gente se da cuenta si una empresa es o no socialmente responsable? Máximo 3 opciones o Buen producto, servicio, atención o Por el trato de los empleados o Por los medios de comunicación o Por la satisfacción de los clientes o Por su aporte a la comunidad o Prestigio o Mayor venta de productos o Por la eficiencia o Porque cumplen con lo que prometen o Cumplen las leyes o No dañan al medio ambiente o La gente no se da cuenta	1	1	1	
	2	La RSE contiene 5 tópicos, según su criterio evalúe éstas según el grado de importancia que considera que tienen, de 1 a 5 - Etica - Medio Ambiente - Marketing Responsable - Compromiso con la comunidad - Calidad de vida laboral	1	1	1	
	3					
	4					
	5					
D. Comunicación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Está de acuerdo con que las empresas que practican responsabilidad social empresarial lo den a conocer a través de campañas masivas de publicidad	1	1	1	
	2	Conoce los programas de responsabilidad social que realiza el restaurante	1	1	1	

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

Diseño de una propuesta metodológica para la implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico

Nombre del Evaluador: - Marie Liza Rodríguez

Cargo del evaluador: Gerente de Recursos Humanos de AIG Seguros Puerto Rico

Fecha de aplicación: 18/11/21

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo de preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

A. DIMENSION SOCIAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Ha escuchado usted hablar acerca de la Responsabilidad Social	1	1	1	
	2	Según lo que usted sabe o se imagina, ¿qué es la Responsabilidad Social?	1	1	1	
	3	Con cuál de los siguientes conceptos o ideas asocia usted la Responsabilidad Social? o Mejoramiento de imagen o Ayuda a la comunidad o Disminución de impuestos o Calidad de vida laboral o Hacerse cargo de los problemas de la sociedad o Cuidar el medio ambiente y el entorno donde se vive o Todos	1	1	1	
	4	Con qué frecuencia ha mantenido usted una conversación con sus amigos o familiares acerca del comportamiento social o ético de las empresas?	1	1	1	
	5	En cuál de los siguientes ámbitos o grupos de personas debería enfocarse principalmente la Responsabilidad Social o Comunidad o Ciudadanos o Personas o Trabajadores o Consumidores o Proveedores o Medio Ambiente	1	1	1	
B. DIMENSION ECONOMICA		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Ha considerado castigar a una empresa por NO ser socialmente responsable	1	1	1	
	2	Su preferencia por algún Restaurante y/o producto se ve influenciada por la práctica de Responsabilidad Social Empresarial por parte de la empresa	1	1	1	
	3	Usted se cambiaría a la competencia de del restaurante, solo porque esta realice prácticas sociales	1	1	1	
	4	Cree usted que puede influir como consumidor en la manera como una empresa es socialmente responsable	1	1	1	
	5	Si su respuesta anterior fue sí. De qué manera puede influir en que una empresa sea socialmente responsable o No consumir sus productos o Consumiendo solo los buenos productos o Reclamando y haciendo sugerencias o Exigiendo los derechos como consumidores o Recomendando a las empresas socialmente responsable o Denunciando a los medios de comunicación o Estar informado y exigir buenas prácticas o Exigiendo y verificando la calidad de los productos y/o servicios	1	1	1	
C. DIMENSION MEDIO AMBIENTAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Cómo cree usted que la gente se da cuenta si una empresa es o no socialmente responsable? Máximo 3 opciones o Buen producto, servicio, atención o Por el trato de los empleados o Por los medios de comunicación o Por la satisfacción de los clientes o Por su aporte a la comunidad o Prestigio o Mayor venta de productos o Por la eficiencia o Porque cumplen con lo que prometen o Cumplen las leyes o No dañan al medio ambiente o La gente no se da cuenta	1	1	1	
	2	La RSE contiene 5 tópicos, según su criterio evalúe éstas según el grado de importancia que considera que tienen, de 1 a 5 - Etica - Medio Ambiente - Marketing Responsable - Compromiso con la comunidad - Calidad de vida laboral	1	1	1	
	3					
	4					
	5					
D. Comunicación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Está de acuerdo con que las empresas que practican responsabilidad social empresarial lo den a conocer a través de campañas masivas de publicidad	1	1	1	
	2	Conoce los programas de responsabilidad social que realiza el restaurante	1	1	1	

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

Diseño de una propuesta metodológica para la implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico

Nombre del Evaluador: - Hector Ruiz Galloza Cargo del evaluador: Miembro del grupo Asore Fecha de aplicación: 17/11/21

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

A. DIMENSION SOCIAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Ha escuchado usted hablar acerca de la Responsabilidad Social	1	1	1	
	2	Según lo que usted sabe o se imagina, ¿qué es la Responsabilidad Social?	1	1	1	
	3	Con cuál de los siguientes conceptos o ideas asocia usted la Responsabilidad Social? o Mejoramiento de imagen o Ayuda a la comunidad o Disminución de impuestos o Calidad de vida laboral o Hacerse cargo de los problemas de la sociedad o Cuidar el medio ambiente y el entorno donde se vive o Todos	1	1	1	
	4	Con qué frecuencia ha mantenido usted una conversación con sus amigos o familiares acerca del comportamiento social o ético de las empresas?	1	1	1	
	5	En cuál de los siguientes ámbitos o grupos de personas debería enfocarse principalmente la Responsabilidad Social o Comunidad o Ciudadanos o Personas o Trabajadores o Consumidores o Proveedores o Medio Ambiente	1	1	1	
B. DIMENSION ECONOMICA		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Ha considerado castigar a una empresa por NO ser socialmente responsable	1	1	1	
	2	Su preferencia por algún Restaurante y/o producto se ve influenciada por la práctica de Responsabilidad Social Empresarial por parte de la empresa	1	1	1	
	3	Usted se cambiaría a la competencia de del restaurante, solo porque esta realice prácticas sociales	1	1	1	
	4	Cree usted que puede influir como consumidor en la manera como una empresa es socialmente responsable	1	1	1	
	5	Si su respuesta anterior fue sí. De qué manera puede influir en que una empresa sea socialmente responsable o No consumir sus productos o Consumiendo solo los buenos productos o Reclamando y haciendo sugerencias o Exigiendo los derechos como consumidores o Recomendando a las empresas socialmente responsable o Denunciando a los medios de comunicación o Estar informado y exigir buenas prácticas o Exigiendo y verificando la calidad de los productos y/o servicios	1	1	1	
C. DIMENSION MEDIO AMBIENTAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Cómo cree usted que la gente se da cuenta si una empresa es o no socialmente responsable? Máximo 3 opciones o Buen producto, servicio, atención o Por el trato de los empleados o Por los medios de comunicación o Por la satisfacción de los clientes o Por su aporte a la comunidad o Prestigio o Mayor venta de productos o Por la eficiencia o Porque cumplen con lo que prometen o Cumplen las leyes o No dañan al medio ambiente o La gente no se da cuenta	1	1	1	
	2	La RSE contiene 5 tópicos, según su criterio evalúe éstas según el grado de importancia que considera que tienen, de 1 a 5 - Etica - Medio Ambiente - Marketing Responsable - Compromiso con la comunidad - Calidad de vida laboral	1	1	1	
	3					
	4					
	5					
D. Comunicación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Está de acuerdo con que las empresas que practican responsabilidad social empresarial lo den a conocer a través de campañas masivas de publicidad	1	1	1	
	2	Conoce los programas de responsabilidad social que realiza el restaurante	1	1	1	

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

Diseño de una propuesta metodológica para la implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico

Nombre del Evaluador: - Carolina Mejía Corredor

Cargo del evaluador: Directora de la Escuela de Formación en Investigación

Fecha de aplicación: DD/MM/AA

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo de preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

A. DIMENSION SOCIAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Ha escuchado usted hablar acerca de la Responsabilidad Social	0	1	1	¿es pregunta?
	2	Según lo que usted sabe o se imagina, ¿qué es la Responsabilidad Social?	1	1	1	
	3	Con cuál de los siguientes conceptos o ideas asocia usted la Responsabilidad Social? o Mejoramiento de imagen o Ayuda a la comunidad o Disminución de impuestos o Calidad de vida laboral o Hacerse cargo de los problemas de la sociedad o Cuidar el medio ambiente y el entorno donde se vive o Todos	0	1	1	
	4	Con qué frecuencia ha mantenido usted una conversación con sus amigos o familiares acerca del comportamiento social o ético de las empresas?	0	1	1	¿es pregunta?
	5	En cuál de los siguientes ámbitos o grupos de personas debería enfocarse principalmente la Responsabilidad Social o Comunidad o Ciudadanos o Personas o Trabajadores o Consumidores o Proveedores o Medio Ambiente	0	1	1	
B. DIMENSION ECONOMICA		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Ha considerado castigar a una empresa por NO ser socialmente responsable	0	1	1	
	2	Su preferencia por algún Restaurante y/o producto se ve influenciada por la práctica de Responsabilidad Social Empresarial por parte de la empresa	0	1	1	
	3	Usted se cambiaría a la competencia de del restaurante, solo porque esta realice prácticas sociales	0	1	1	
	4	Cree usted que puede influir como consumidor en la manera como una empresa es socialmente responsable	0	1	1	
	5	Si su respuesta anterior fue sí. De qué manera puede influir en que una empresa sea socialmente responsable o No consumir sus productos o Consumiendo solo los buenos productos o Reclamando y haciendo sugerencias o Exigiendo los derechos como consumidores o Recomendando a las empresas socialmente responsable o Denunciando a los medios de comunicación o Estar informado y exigir buenas prácticas o Exigiendo y verificando la calidad de los productos y/o servicios	0	1	1	
C. DIMENSION MEDIO AMBIENTAL		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Cómo cree usted que la gente se da cuenta si una empresa es o no socialmente responsable? Máximo 3 opciones o Buen producto, servicio, atención o Por el trato de los empleados o Por los medios de comunicación o Por la satisfacción de los clientes o Por su aporte a la comunidad o Prestigio o Mayor venta de productos o Por la eficiencia o Porque cumplen con lo que prometen o Cumplen las leyes o No dañan al medio ambiente o La gente no se da cuenta	1	1	1	
	2	La RSE contiene 5 tópicos, según su criterio evalúe éstas según el grado de importancia que considera que tienen, de 1 a 5 - Ética - Medio Ambiente - Marketing Responsable - Compromiso con la comunidad - Calidad de vida laboral	1	1	1	
	3					
	4					
	5					
D. Comunicación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Está de acuerdo con que las empresas que practican responsabilidad social empresarial lo den a conocer a través de campañas masivas de publicidad	0	1	1	
	2	Conoce los programas de responsabilidad social que realiza el restaurante	1	1	1	

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

Diseño de una propuesta metodológica para la implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico

Nombre del Evaluador: RESUMEN

Cargo del evaluador: V DE AIKEN

Fecha de aplicación: 18/11/21

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo de preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

A. DIMENSION SOCIAL		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	1	Ha escuchado usted hablar acerca de la Responsabilidad Social	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	2	Según lo que usted sabe o se imagina, ¿qué es la Responsabilidad Social?	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	3	Con cuál de los siguientes conceptos o ideas asocia usted la Responsabilidad Social? o Mejoramiento de imagen o Ayuda a la comunidad o Disminución de impuestos o Calidad de vida laboral o Hacerse cargo de los problemas de la sociedad o Cuidar el medio ambiente y el entorno donde se vive o Todos	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	4	Con qué frecuencia ha mantenido usted una conversación con sus amigos o familiares acerca del comportamiento social o ético de las empresas?	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	5	En cuál de los siguientes ámbitos o grupos de personas debería enfocarse principalmente la Responsabilidad Social o Comunidad o Ciudadanos o Personas o Trabajadores o Consumidores o Proveedores o Medio Ambiente	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
B. DIMENSION ECONOMICA		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	1	Ha considerado castigar a una empresa por NO ser socialmente responsable	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	2	Su preferencia por algún Restaurante y/o producto se ve influenciada por la práctica de Responsabilidad Social Empresarial por parte de la empresa	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	3	Usted se cambiaría a la competencia de del restaurante, solo porque esta realice prácticas sociales	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	4	Cree usted que puede influir como consumidor en la manera como una empresa es socialmente responsable	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	5	Si su respuesta anterior fue sí. De qué manera puede influir en que una empresa sea socialmente responsable o No consumir sus productos o Consumiendo solo los buenos productos o Reclamando y haciendo sugerencias o Exigiendo los derechos como consumidores o Recomendando a las empresas socialmente responsable o Denunciando a los medios de comunicación o Estar informado y exigir buenas prácticas o Exigiendo y verificando la calidad de los productos y/o servicios	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
C. DIMENSION MEDIO AMBIENTAL		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	1	¿Cómo cree usted que la gente se da cuenta si una empresa es o no socialmente responsable? Máximo 3 opciones o Buen producto, servicio, atención o Por el trato de los empleados o Por los medios de comunicación o Por la satisfacción de los clientes o Por su aporte a la comunidad o Prestigio o Mayor venta de productos o Por la eficiencia o Porque cumplen con lo que prometen o Cumplen las leyes o No dañan al medio ambiente o La gente no se da cuenta	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	2	La RSE contiene 5 tópicos, según su criterio evalúe éstas según el grado de importancia que considera que tienen, de 1 a 5 - Ética - Medio Ambiente - Marketing Responsable - Compromiso con la comunidad - Calidad de vida laboral	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	3							
	4							
	5							
D. Comunicación		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	1	Está de acuerdo con que las empresas que practican responsabilidad social empresarial lo den a conocer a través de campañas masivas de publicidad	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.93
	2	Conoce los programas de responsabilidad social que realiza el restaurante	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

0.95

ANEXO F. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS AJUSTADA – ENTREVISTA PARA CONSUMIDORES EN RESTAURANTES

Determinación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de restaurantes de San Juan de Puerto Rico

El propósito de esta Entrevista es analizar la percepción que tienen los Consumidores de los Restaurantes de San Juan de Puerto Rico con relación a la responsabilidad social empresarial. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia con restaurante, por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con una “X” la respuesta que mejor describa su opinión.

Datos personales: _____ Sexo: Mujer <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/>	Edad: <input type="radio"/> 18 – 24 <input type="radio"/> 25 – 31 <input type="radio"/> 32 – 38 <input type="radio"/> 39 - mas
Nivel de Estudio: _____ Residente <input type="checkbox"/> Turista <input type="checkbox"/> Nombre del Restaurante que le dio la experiencia: _____	

	Responsabilidad Social Empresarial	Respuesta
1	¿Ha escuchado hablar acerca de la Responsabilidad Social?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
2	Según lo que usted sabe o se imagina, ¿Qué es la Responsabilidad Social?	_____ _____
3	¿Con cuál de los siguientes conceptos o ideas asocia usted la Responsabilidad Social?	<input type="radio"/> Mejoramiento de imagen <input type="radio"/> Ayuda a la comunidad <input type="radio"/> Disminución de impuestos <input type="radio"/> Calidad de vida laboral <input type="radio"/> Hacerse cargo de los problemas de la sociedad <input type="radio"/> Cuidar el medio ambiente y el entorno donde se vive <input type="radio"/> Todos
4	¿Con que frecuencia ha mantenido usted una conversación con sus amigos o familiares acerca del comportamiento social o ético de las empresas?	<input type="radio"/> Muchas veces <input type="radio"/> Algunas veces <input type="radio"/> Al menos una vez <input type="radio"/> Nunca

5	¿Ha considerado castigar a una empresa por NO ser socialmente responsable?	<input type="radio"/> No lo he considerado <input type="radio"/> Lo he considerado <input type="radio"/> Lo he hecho <input type="radio"/> NS/NR
6	¿Su preferencia por algún Restaurante y/o producto se ve influenciada por la práctica de Responsabilidad Social Empresarial que realiza dicho establecimiento?	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> En mayor grado <input type="radio"/> EN menor grado <input type="radio"/> No
7	¿Usted se cambiaría a la competencia de del restaurante, solo porque ésta realice prácticas sociales?	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> Podría ser <input type="radio"/> No
8	¿En cuál de los siguientes ámbitos o grupos de personas debería enfocarse principalmente la Responsabilidad Social?	<input type="radio"/> Comunidad <input type="radio"/> Ciudadanos <input type="radio"/> Personas <input type="radio"/> Trabajadores <input type="radio"/> Consumidores <input type="radio"/> Proveedores <input type="radio"/> Medio Ambiente
9	¿Está de acuerdo con que las empresas que practican responsabilidad social empresarial lo den a conocer a través de campañas masivas de publicidad?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
10	¿Cree usted que puede influir como consumidor en la manera como una empresa es socialmente responsable?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
11	¿Si su respuesta anterior fue sí. De qué manera puede influir en que una empresa sea socialmente responsable?	<input type="radio"/> No consumir sus productos <input type="radio"/> Consumiendo solo los buenos productos <input type="radio"/> Reclamando y haciendo sugerencias <input type="radio"/> Exigiendo los derechos como consumidores <input type="radio"/> Recomendando a las empresas socialmente responsable <input type="radio"/> Denunciando a los medios de comunicación <input type="radio"/> Estar informado y exigir buenas prácticas <input type="radio"/> Exigiendo y verificando la calidad de los productos y/o servicios <input type="radio"/> Otro _____

12	¿Cómo cree usted que la gente se da cuenta si una empresa es o no socialmente responsable? Máximo 3 opciones	<input type="radio"/> Buen producto, servicio, atención <input type="radio"/> Por el trato de los empleados <input type="radio"/> Por los medios de comunicación <input type="radio"/> Por la satisfacción de los clientes <input type="radio"/> Por su aporte a la comunidad <input type="radio"/> Prestigio <input type="radio"/> Mayor venta de productos <input type="radio"/> Por la eficiencia <input type="radio"/> Porque cumplen con lo que prometen <input type="radio"/> Cumplen las leyes <input type="radio"/> No dañan al medio ambiente <input type="radio"/> La gente no se da cuenta
13	¿Conoce los programas de responsabilidad social que realiza el restaurante?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Cual?: _____
14	¿La RSE contiene 5 tópicos, según su criterio evalúe éstas según el grado de importancia que considera que tienen, de 1 a 5?	<input type="checkbox"/> Ética <input type="checkbox"/> Medio Ambiente <input type="checkbox"/> Marketing Responsable <input type="checkbox"/> Compromiso con la Comunidad <input type="checkbox"/> Calidad de Vida laboral

ANEXO G. MATRIZ DE PODERES - IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

1. IDENTIFICACION GRUPO DE INTERES
Listar los grupos de interés para luego proceder con el análisis de poder/interés
2. DOCUMENTACION DE CARACTERISTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Internos (empleados, socios, directores, etc.) • Externos (gobierno, comunidades, medios de comunicación, etc.) <p>Identificar expectativas en relación con el proyecto de RSE (Lo que esperan)</p>
3. MATRIZ DE PODER
<p>Situar a los interesados dentro de uno de los cuadrantes de la matriz teniendo en cuenta:</p> <p>Rojo: Interés y Mucho Poder, interesados con los que debemos conectar y hacer un esfuerzo para involucrarlos al máximo en el proyecto y mantenerlos satisfechos.</p> <p>Verde: Poder y Menor Interés, estos son los más «peligrosos» ya que puede llegar a afectar muy negativamente al proyecto</p> <p>Azul: Poco poder y poco Interés, en este caso nos limitaremos a monitorizarlos, ir viendo cuál es su estado para detectar cambios de actitud o percepción respecto al proyecto.</p> <p>Gris: Poco Poder pero Bastante Interés, este será un «grupo amigo», tienen interés en lo que hacemos, nos pueden aportar feedback, y nos apoyarán pero no disponen de poder suficiente como para ofrecernos un impulso al proyecto, por lo tanto simplemente les mantendremos informados.</p>
<p style="text-align: center;">Bajo Alto</p> <p style="text-align: center;">INTERES</p>

ANEXO H. MATRIZ PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

PERFIL DEL ESTABLECIMIENTO - RESTAURANTE	Nombre del Restaurante:	
	Fecha de Apertura:	
	Nombre del Representante Legal:	
	Numero de Sedes:	
	Plan Estratégico:	
	Número de empleados:	

ANEXO I. MATRIZ PARA LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

NOMBRE DE LA POLITICA, PROCEDIMIENTO O ACTIVIDAD N. 1			
Alcance			
Limites			
Excepciones			
Diagrama del proceso			
Pasos			
Entrada	Responsable	Salida	Responsable

ANEXO J. MATRIZ PARA EL REGISTRO DE EVIDENCIAS

REGISTRO DE EVIDENCIAS						
EVIDENCIA						
# DE EVIDENCIA						
Actividad	Acción de Mejora	Realizada Por:	Entregada Por:	Fecha	Hora	Observaciones

ANEXO K. MATRIZ PARA EVALUAR LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN

CAPACITACION IMPLEMENTACION RSE	
Objetivos de la Capacitación: <i>(Diligenciado por equipo a cargo de proyecto)</i>	

FICHA EVALUACIÓN EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN	
Fecha de Capacitación:	
Nombre del Trabajador:	
Área de Trabajo:	
Curso / Programa Asistido:	

Escala de calificación:

0. Deficiente
1. Aceptable

2. Regular
3. Bueno

4. Muy Bueno
5. Excelente

PUENTOS A EVALUAR	Calificación
Mejoramiento de los conceptos	
Aplicación de los conceptos	
Calidad del trabajo ha mejorado	
Entre otras preguntas	

Nombre Evaluador:	
Cargo:	
Fecha de Evaluación:	

ANEXO L. MATRIZ DOFA

	Análisis del Entorno	
Análisis Interno	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas		
Debilidades		

Nota. Matriz tomada de Jiménez, A. C. (2011).