



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Diseño de un modelo de indicadores de gestión de responsabilidad
social empresarial para las pequeñas y medianas empresas de la zona 7
del Ecuador**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Valdivieso Mortensen, María Cristina

DIRECTOR: Sarango Lalangui, Paul Oswaldo, Ing.

LOJA – ECUADOR

2015

APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniero.

Paúl Oswaldo Sarango Lalangui

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Diseño de un modelo de indicadores de gestión de responsabilidad social empresarial para las Pequeñas y Medianas Empresas de la zona 7 del Ecuador realizado por Valdivieso Mortensen María Cristina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo

Loja, Mayo de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo María Cristina Valdivieso Mortensen declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación: Diseño de un modelo de indicadores de gestión de responsabilidad social empresarial para las pequeñas y medianas empresas de la zona 7 del Ecuador, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas, siendo Sarango Lalangui, Paul Oswaldo director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Autor: Valdivieso Mortensen María Cristina

Cédula: 1103190250

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mis padres que con su esfuerzo día a día, me han permitido lograr mis metas, a mi hermano que siempre me ha alentado a seguir adelante, y a todas las personas que con su incondicional cariño me han apoyado para culminar esta etapa formativa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a toda mi familia por el apoyo incondicional, la dedicación y cariño que me han brindado durante toda esta etapa.

A mi director de trabajo de fin de titulación, ya que con sus conocimientos, sus orientaciones, su motivación, me ayudo a la consecución de esta meta.

A la Universidad Técnica Particular de Loja y a mis profesores, por permitirme formarme con ellos.

INDICE DE CONTENIDO

CARATULA	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION	II
DECLARACIÓN DE AUTORA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
INDICE DE CONTENIDOS	VI
INDICE DE DIAGRAMAS, TABLAS Y GRÁFICOS	VIII
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. CAPITULO I : RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).....	5
1.1. Concepto de RSE	6
1.2. Elementos o implicaciones de la RSE.....	8
1.3. Alcances de la RSE	10
1.4. Dimensiones de la RSE.....	13
1.5. Niveles de la RSE.....	15
1.6. Entorno de la Responsabilidad Social Empresarial	15
2. CAPITULO II : INDICADORES DE GESTIÓN DE LA RSE.....	18
2.1. La RSE y los indicadores de Gestión	19
2.2. La medición de la RSE	21
2.3. Indicadores de RSE.....	22
2.4. Uso de los indicadores de gestión de RSE	23
2.5. Normas de RSE	24
2.6. Indicadores de gestión de la RSE en contexto mundial.....	24
2.6.1. Indicadores ADEC-ETHOS.....	24
2.6.2. Certificación SA8000	25
2.6.3. Global Reporting Initiative (GRI)	25
2.6.4. Norma Mexicana de Responsabilidad Social	26
2.6.5. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ..	27
2.6.6. Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES)	27
2.6.7. Pacto Mundial	28
2.6.8. Estándar de Aseguramiento AA1000	30

2.6.9.	ISO 26000 Norma de Orientación a los principios de RSE y su integración.....	31
2.7.	Indicadores de gestión de la RSE en Ecuador.....	32
2.7.1.	CERES-ETHOS.....	32
3.	CAPITULO III : PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)	33
3.1.	Historia de las Pymes en el mundo.....	34
3.2.	Definición	36
3.3.	Estructura de las Pymes.....	37
3.4.	Las Pymes en contexto mundial.....	37
3.5.	Las Pymes Latinoamericanas y la RSE	38
3.6.	Las Pymes en contexto Ecuatoriano	41
4.	CAPITULO IV : DISEÑO Y PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	44
4.1.	Modelo de RSE para Pymes	45
4.2.	Objetivos.....	45
4.3.	Metodología	47
4.4.	Modelo de indicadores de RSE para las Pymes de la zona 7 del Ecuador.....	49
4.5.	Indicadores económicos.....	49
4.6.	Indicadores sociales	50
4.7.	Indicadores medio ambientales.....	51
	CONCLUSIONES	52
	RECOMENDACIONES	53
	BIBLIOGRAFIA	54

INDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA 1.	Características de la Norma de Aseguramiento AA1000	30
DIAGRAMA 2.	Funciones de la Norma de Aseguramiento AA1000.....	31
DIAGRAMA 3.	División de Indicadores CERES-ETHOS Ecuador	32
DIAGRAMA 4.	Diagrama descriptivo del modelo de RSE para pymes.....	46
DIAGRAMA 5.	Diagrama descriptivo del modelo de RSE para Pymes de la zona.....	49

INDICE DE TABLAS

TABLA 1.	Elementos o implicaciones de la RSE	9
TABLA 2.	Alcances de la RSE	10
TABLA 3.	Áreas de actuación de la responsabilidad social corporativa.....	11
TABLA 4.	Dimensiones de la RSE	14
TABLA 5.	Niveles de la RSE	15
TABLA 6.	Entorno de la RSE	16
TABLA 7.	Stakeholders o grupos de interés	20
TABLA 8.	Requisitos para indicadores	22
TABLA 9.	Principios del Pacto Global	28
TABLA 10.	Estructuras básicas de las Pymes.....	37
TABLA 11.	Situación actual de las Pymes en la zona 7 del Ecuador.....	47
TABLA 12.	Matriz de indicadores económicos	50
TABLA 13.	Matriz de indicadores sociales.....	50
TABLA 14.	Matriz de indicadores medio ambientales	51

INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1.	Composición de las Pymes y sus ingresos por sector económico.....	44
GRAFICO 2.	Crecimiento real de los ingresos de las Pymes por sector	44

RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), influye positivamente en la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), ya que mejora los procesos de producción, lo que deriva en una mayor satisfacción y fidelización del cliente. También motiva y genera la lealtad de trabajadores, por lo cual aumenta su creatividad e innovación en las actividades que realizan. Las Pymes son los actores sociales que mayor impacto han generado en la sociedad y la economía, ya que son las encargadas de producir bienes y servicios, crear fuentes de trabajo, innovar, entre otras actividades importantes.

El presente trabajo de fin de titulación constituye un modelo de indicadores de gestión de RSE, dirigido a las Pymes de la zona 7 del Ecuador, para que mediante su análisis y aplicación, no solo se beneficien las empresas si no también todos los actores involucrados externa e internamente. La adecuada atención a la RSE por parte de las Pymes, les proporcionará un valor agregado importante y valioso, convirtiéndose en un modelo de conducta referente, y de esta manera lograr un cambio en la actuación de otras empresas.

PALABRAS CLAVES: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), Indicadores de Gestión, Stakeholders.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR), positively influence the competitiveness of Small and Medium Enterprises (SMEs) as it improves production processes, resulting in increased customer satisfaction and loyalty. It also motivates and generates loyalty of workers, thereby increasing their creativity and innovation in their activities. SMEs are the stakeholders who have generated greater impact on society and the economy, as they are responsible for producing goods and services, create jobs, innovate, among other activities.

This paper titration end is a model of CSR management indicators, targeting SMEs in the area 7 of Ecuador, that through analysis and application, not only companies but also benefit all stakeholders external and internally. Proper attention to CSR by SMEs, will provide an important and valuable added value, becoming a role model reference, and thus make a difference in the performance of other companies.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility (CSR), Small and Medium Enterprises (SMEs), Indicators of Management, Stakeholders.

INTRODUCCIÓN

La RSE es una visión de negocios, necesaria para la competitividad y sustentabilidad de las empresas, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda la cadena de valor.

Las empresas no aplican programas de responsabilidad social empresarial que tengan impactos sociales a largo plazo o simplemente no implementan ningún programa de responsabilidad social. En algunos casos en el que las empresas adoptan dichos programas, no obtienen resultados favorables, que beneficien a todos sus públicos.

Los efectos de la globalización, el neoliberalismo, los cambios demográficos, el desarrollo tecnológico, la competencia, las crisis económicas, etc., colaboran a que las empresas tengan que cambiar su posición con respecto a la sociedad, cada empresa tiene una forma particular de llevar a cabo su misión y de ejecutar su estrategia para generar valor. El tema relevante en cuestión es, ¿en qué medida la responsabilidad social empresarial está inmersa en el propósito de nuestros negocios?

Es por esto que incorporar la RSE como una estrategia de negocio es esencial para cualquier empresa, ya que puede aumentar su competitividad en el mercado, conseguir la fidelización de los clientes y sobre todo cumplir con el compromiso para la sociedad.

A partir del nacimiento de varias organizaciones que regulan y velan por el cumplimiento de la RSE, muchas empresas han tomado la iniciativa de unirse a ellas y Latinoamérica también forma parte de esta iniciativa y se une a la causa para el mejoramiento de la calidad de vida de sus comunidades y clientes, es por esto que actualmente las empresas tratan de implementar estas estrategias para conseguir que su negocio tome valor dentro de la sociedad y del mercado.

Actualmente en el Ecuador existen más de 16.000 Pymes (EKOS, 2012), de las cuales los sectores más destacados por su representatividad económica son, el comercial, los servicios y manufacturero, para el Ecuador las Pymes representan una parte significativa de su economía, los desafíos de las Pymes afectan directamente a los ingresos de las mismas, es por esto que se ven en la necesidad de inversión y de estrategias que les permitan el crecimiento y la sostenibilidad en el mercado.

Las Pymes de la zona 7 del Ecuador (Loja, El Oro y Zamora Chinchipe), no cuentan con estudios de RSE, es decir no tienen programas que incluyan su compromiso en diferentes aspectos (social, económico y ambiental), que permitirá obtener mejores resultados en su desempeño, aspectos que son de vital importancia para la sostenibilidad de las Pymes en la zona 7 del Ecuador.

- El primer capítulo nos da una visión clara de todos los conceptos acerca de la RSE a nivel global, Latinoamericano y nacional, además habla de los elementos o implicancias de la RSE, su alcance y niveles.
- El capítulo número dos se enfoca en los indicadores de RSE, su conceptualización y los diferentes organismos que la regulan.
- El capítulo tres nos permite conocer más a fondo la historia de las Pymes, su estructura, las Pymes a nivel mundial, latinoamericano y ecuatoriano.
- En el capítulo cuatro se desarrolla el modelo de indicadores de gestión de RSE, dando una directriz a las Pymes, que pretendan implementar la RSE.

CAPITULO I
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

1.1. Concepto de RSE

La responsabilidad social empresarial, es un concepto y una herramienta que día a día toma más potencia, muestra cambios constantes y también se incorporan elementos nuevos a su estudio.

La RSE, “hace referencia al concepto y a la práctica sobre cómo la empresa se relaciona con la sociedad y mutuamente se afectan, y generan vínculos de interdependencia. Siempre buscando el beneficio mutuo”. (James, Lawrence, & Anne, 2002). Sobre esta visión la RSE genera un impacto en la empresa sobre las tres dimensiones (social, ambiental y económica), las cuales deben ser reguladas y controladas por cada una de las Pymes.

Es importante mencionar el trabajo de Momberg, que sobre RSE tiene el siguiente concepto:

“La RSE moderniza la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente las facetas de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés o stakeholders, son el centro de atención esencial para la gestión”. (Momberg, 2006).

El concepto de RSE ha tenido diferentes conceptos a través de los años, también tiene diferentes visiones y por medio del análisis de los mismos se ha logrado obtener un significado claro de la RSE; cabe recalcar que existen marcadas diferenciaciones con otros términos relacionados con la RSE.

La RSE ha sido definida desde diversos ámbitos de modos muy distintos. A pesar de esta diversidad conceptual, en casi todos los enfoques es posible encontrar un fondo común que ha permitido llegar a un cierto consenso sobre el concepto de RSE.

Algunas definiciones de RSE son:

- WBCSD, World Business Council for Sustainable menciona que “La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

- PWBLF, Prince of Wales Business Leaders Forum conceptualiza “La RSE como el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente.
- BSR, Business for Social Responsibility “La RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”.
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social "La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales".
- Para el Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas “La RSE se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”.

Para la revista Ekos (Ekos, 2014):

“La RSE es una cultura, el modus vivendi de la empresa actual, también puede ser un arma de doble filo, el espejo de lo que una organización realmente es ante los ojos del mundo. La RSE no admite medias tintas, todo lo contrario, exige impacto y rigor”.

Estas definiciones permiten conformar una idea clara de lo que es la RSE, definiéndola como una herramienta estratégica del negocio que permite generar valor a todas las áreas del mismo, también es una inversión que puede generar valor a mediano y largo plazo y como complemento genera sostenibilidad a la sociedad.

Ante lo expuesto considero necesario reflejar las siguientes características de la RSE según (Momborg, 2006):

- La RSE de la empresa debe ser considerada como una actitud de la empresa que se refleja en el entorno social de la misma, esta actitud se debe introducir en la filosofía empresarial y la conducta, las empresas deben entender que la RSE no puede ser oportunista y mucho menos ocasional.
- La RSE necesita capacidad para establecer responsabilidades con todos sus públicos (internos y externos), adicional a esto las empresas deben rendir cuentas de estas responsabilidades que asumieron con ellos, para lograr alcanzar esto es necesario que las empresas la gestionen de una manera profesional y responsable.
- La RSE debe ser pensada y aplicada como una obligación de la empresa hacia la sociedad, que se refleja por medio del cumplimiento de obligaciones y estatutos, que regulan los todos los entornos de la empresa
- La RSE se orienta a generar un adecuado bienestar social, y una mejor calidad de vida de la sociedad, las empresas deben estar en pleno conocimiento que la medición de estos aspectos suelen resultar difíciles, ya que en su gran mayoría son intangibles, es por esto que la implementación de las prácticas de RSE son de gran responsabilidad y de mucho estudio y análisis.
- Finalmente, la RSE debe incorporar dicha actitud a su institución, en cada una de las empresas los valores son aquellos que tienen que predominar, de tal manera que llegue a ser la cultura institucional la que los defina, adicional a esto la filosofía, los objetivos, las estrategias y las políticas empresariales; deben implementarse como un conjunto.

1.2. Elementos o implicaciones de la RSE

El objetivo principal de la RSE es proveer elementos de dirección y gestión firmes para generar un modelo de empresa sostenible, que compense las necesidades de los grupos de interés o stakeholders.

Para alcanzar los objetivos, las empresas deben comenzar desde los principios básicos, conforme con el concepto de RSE y las necesidades de los grupos de interés.

Los elementos propuestos por Momberg son: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización:

Tabla 1. Elementos o implicaciones de la RSE

ELEMENTOS O IMPLICACIONES	CONCEPTO
Transparencia	Está basado en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento social y que es permeable a las expectativas sociales.
Materialidad	Supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la RSE, así como todas sus actividades e impactos, directos e indirectos.
Verificabilidad	Las actuaciones socialmente responsables de la entidad deben someterse a una verificación externa. La verificabilidad está fundamentada en la posibilidad de que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa.
Visión amplia	La organización debe centrar sus objetivos de responsabilidad social empresarial en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Debe considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro de legado para futuras generaciones.
Mejora continua	La RSE va ligada estrechamente a la idea de gestión continuada, que tiene por objetivo principal la pervivencia de la organización.
Naturaleza social de la organización	La RSE está arraigada en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de las organizaciones, como valor que prevalece sobre cualquier otra consideración de tipo económico o técnico. Destaca el valor y el papel del ser humano como ente individual y social, origen y fin de la organización.

Tabla trabajada a partir de (Momberg, 2006)

Cada uno de estos elementos o implicaciones de la RSE son piezas fundamentales que constituyen el comportamiento de las empresas socialmente responsables,

muchas de las empresas que no cumplen con estos elementos o implicancias que plantea Momborg, son empresas poco transparentes y no asumen sus objetivos ni responsabilidades empresariales.

Todas las empresas cuentan con objetivos, estrategias, misión y visión distintas, pero todas se pueden elaborar modelos de gestión de RSE que favorezca a cada una de ellas, por ejemplo la utilización de modelos mundialmente reconocidos, puede ayudar a las empresas a gestionar la RSE, de manera adecuada y controlada.

Para que la RSE una vez aplicada sea reconocida por los públicos internos y externos, la empresa tiene que contar con canales de comunicación adecuados que permitan darle un valor importante a la RSE, y de esta manera mejorar el comportamiento socialmente responsable.

Por otro lado el Mgs. Jorge Eduardo Pozo Cadena plantea elementos de la RSC (Responsabilidad Social Corporativa): Compromiso de las empresas de operar para agregar valor a la sociedad; Decisión voluntaria, no regulada por ley; Beneficios para la sociedad y grupos de interés como comunidades, clientes, proveedores, empleados y familias como parte de la sociedad, beneficiarios de la empresa. Cuidado del ambiente.- Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro por atender sus propias necesidades. Adaptabilidad.- Adaptar la RSC al contexto y realidad de las sociedades en la que operan las empresas, es decir, en diseñar un modelo de RSC que considere las particularidades del entorno en que se desenvuelven. (Pozo, 2011)

1.3. Alcances de la RSE

Hoy en día la RSE es un factor de equilibrio, que permite dar a la empresa un valor agregado frente a otras, se pueden visualizar los siguientes alcances como concepto en el desarrollo de las actividades empresariales:

Tabla 2. Alcances de la RSE

ALCANCE	CONCEPTO
Alcance social y de desarrollo	Desde este punto de vista la RSE se centra en las actividades realizadas por la empresa con el fin de contribuir a la sociedad y la comunidad externa a ésta, cumpliendo con el sentido del deber y considerando en esto a los grupos más vulnerables.

Alcance solidario e igualitario	En esta noción la empresa se reconoce como un sistema inserto en uno mayor, destacándose ésta en la contribución a las oportunidades y la igualdad de las personas, en este sentido es que se reconoce la existencia implícita de derechos y deberes, por parte de las empresas y la sociedad.
Alcance de autorreferencia	Esta noción considera sólo el interior de la empresa, es decir, la relación que se produce entre ésta con los accionistas, clientes y trabajadores, sin que hayan responsabilidades de otro tipo hacia la comunidad externa, enfocándose solo al mercado y visualizando a la empresa como generadora de ganancias.
Alcance ético sistémico	Se considera una visión integral de la empresa en la sociedad, donde se rescata la responsabilidad de ésta con sus stakeholders o grupos de interés de manera permanente, de ahí el carácter sistemático de esta noción, por considerar las acciones socialmente responsables como permanente en el tiempo.
Alcance ético y de valores	Ésta noción parte a raíz de lo expuesto en los puntos anteriores, considerando la RSE como reflejo de la empresa o las personas que están a cargo de éstas, destacando el énfasis de trabajar bajo valores y difundirlos a todas las áreas, fomentando el surgimiento de una ética corporativa que va a sustentar el proceso de toma de decisiones en la empresa.

Tabla trabajada a partir de (Momborg, 2006)

El alcance de la RSE se lo puede entender también como aquellas áreas en donde tiene inferencia y en la cual se la puede juzgar de acuerdo con su comportamiento, es por esto que es importante mencionar aquellas áreas:

Tabla 3. Áreas de actuación de la responsabilidad social corporativa

ALCANCE	CONCEPTO
Aspectos económico - financieros	Estabilidad de la empresa
	Gestión financiera
Aspectos organizativo	Códigos de conducta
	Cuentas anuales con vertiente medioambiental y social
	Transparencia de la gestión – información
	Participación de los trabajadores
	Las partes interesadas (stakeholders)

	Gestión del cambio
	Inversión en I+D / Formación
	Integridad de la política de la empresa independientemente del lugar
	Gestión de calidad (UNE-EN-ISO 9000, EFQM...)
	Existe un sistema de control de RSC en la empresa
Aspectos legales	Cumplimiento de los estándares de Derechos Humanos
	Trabajo infantil, en terceros países
	Seguridad y Salud laboral
	Lucha contra la corrupción
	Cumplimiento de la normativa legal
Hacia los trabajadores	Tipo de contratación. Estabilidad laboral
	Sistema retributivo equitativo
	Reparto del trabajo
	Conciliación de la vida personal, familiar y laboral
	Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva
	Igualdad de oportunidades
	Posibilidades de promoción interna
	Cauces de comunicación dirección – trabajadores
	Existen políticas de formación
	Políticas activas de ergonomía y salud laboral
	Apoyo y asesoramiento en casos de jubilación – enfermedad – despido.
Hacia suministradores	Homologación de proveedores / subcontratistas
	Apoyo a proveedores para implantar RSC
	Involucrarse activamente en la gestión de riesgos de la cadena de suministros

	Cauces de diálogo con suministradores
	Evitar relaciones de negocios con compañías que llevan a cabo prácticas ilegales o poco éticas
Hacia clientes	Cauces de diálogo con clientes
	Monitorización del impacto de calidad, seguridad y medioambiental de los productos y servicios
Hacia la comunidad	Donaciones o acciones benéficas
	Inserción social laboral
	Implicación en la comunidad
	Difusión de la RSC
	Sensibilidad a las costumbres y culturas locales
Hacia el medio ambiente	Política medioambiental
	Existe un sistema de control del sistema de gestión medioambiental en la empresa
	Homologación según estándares externos
	Productos con certificación ecológica
Hacia las administraciones	Fiscalidad responsable
	Integración en el desarrollo económico local
	Anticiparse a nuevas normativas
	Participar en la elaboración de nuevas normativas y regulaciones
	Colaborar con administraciones para incluir criterios RSC en adjudicación de contratos y suministros de la Administración.

Tabla trabajada a partir de (Bizkaiko Foru aldundia, s.f.)

1.4. Dimensiones de la RSE

La RSE tiene inferencia en diferentes dimensiones, que permiten determinar las responsabilidades en sus distintos niveles, a continuación en la **Tabla 3.**, se detallan para mayor entendimiento:

Tabla 4. Dimensiones de la RSE

DIMENSIONES	CONCEPTO
Económica interna	Su responsabilidad se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad).
Económica externa	Implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aportación a la causa pública vía la contribución impositiva. Asimismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implantación de los planes económicos de su región y su país.
Social interna	Implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.
Sociocultural y política externa	Conlleva a la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades y, por tanto, a un entorno de mercado favorable para el desarrollo de su negocio.
Ecológica interna	Implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos; y, por lo tanto, la prevención de los daños que causen o pudieran causar.
Ecológica externa	Conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura.

Tabla trabajada a partir de (Cajiga, 2013)

El análisis de cada dimensión, puede colaborar para que cada una de las empresas actúe de acuerdo a su propio contexto en el que se desarrolla, define las estrategias de acción de cada organización.

1.5. Niveles de la RSE

Para Momberg, la RSE cuenta con diferentes niveles de responsabilidad que afectan de una u otra manera a las empresas, a las sociedades, a las familias, a los individuos, a las empresas públicas o privadas, la siguiente tabla se explica cómo cada uno de los niveles de responsabilidad integra los grupos de interés o stakeholders:

Tabla 5. Niveles de la RSE

NIVELES	CONCEPTO
Responsabilidad básica o global	Esta responsabilidad proviene del simple hecho de la existencia de la empresa en la sociedad y el cumplimiento de normativas y acciones que aseguren el bienestar de ésta. De esta manera, las empresas se encargan de las consecuencias de sus acciones en su entorno, medioambiente y en las personas, haciéndose cargo y asumiendo responsabilidades en los efectos que causen por el desarrollo de sus operaciones.
Responsabilidad institucional o de las organizaciones	En este sentido las responsabilidades parten por las empresas y la relación que sostienen con todos aquellos que se ven involucrados en sus acciones y actividades en forma directa. Por lo que frente a ésta responsabilidad la empresa deberá acceder y estar dispuesta a dar cuenta de sus acciones a su entorno inmediato, como es su comunidad interna, proveedores y accionistas. Respondiendo a la vez las demandas que estos realicen, y a informar en cuanto al por qué de sus acciones.
Responsabilidad societal o contextual	Este tipo de responsabilidad consiste en la conciencia por parte de la empresa de mejorar o conservar el medio en que se encuentra, esto porque al mantener el bienestar de éste se está contribuyendo también a la continuidad de su desarrollo, por lo que esta responsabilidad se enfoca a alcanzar y mantener el desarrollo sostenible de la empresa.

Tabla trabajada a partir de (Momberg, 2006)

1.6. Entorno de la Responsabilidad Social Empresarial

Los entornos de la RSE son importantes, ya que se debe controlar las acciones de las empresas tanto internas como externas, las organizaciones deben mantener coherencia en todas sus actividades en todos los ámbitos (social, medioambiental y económico), conservar el compromiso que mantiene con todos los entornos es de vital importancia. A continuación se presenta la **Tabla 6**.

Tabla 6. Entorno de la RSE

Entorno Interno	Este entorno considera como grupos de interés a los directivos, al general de los empleados, accionistas o dueños de las empresas, involucrando también el escenario en que se desarrollan las actividades de la empresa, como es el proceso productivo o la toma de decisiones.	La Comunidad Interna	Que comprende empleados, dueños y accionistas, para los cuales la Responsabilidad Social va a actuar proporcionando una mejor calidad de vida, un entorno seguro y más atractivo para desarrollar sus funciones entre otros beneficios.
		Conducta Empresarial	Se refiere a la manifestación de los principios y valores que mueven a la empresa, bajo los cuales desarrolla sus funciones, una gestión y acción ética que es expuesta para un mejor entendimiento de los grupos de interés que conforman este entorno empresarial y un reflejo positivo hacia la comunidad externa.
		Relación con los recursos naturales	En éste sentido se puede hacer referencia a la responsabilidad con que la empresa debe desarrollar sus procesos, de manera de lograr la eficiencia en el manejo de los recursos, esto para reducir los efectos nocivos en la comunidad y el medio ambiente.
Entorno Externo	El desarrollo de las actividades empresariales se mantiene también por grupos externos a la empresa, pudiéndose mencionar: Los socios comerciales, proveedores, clientes, interlocutores públicos, la comunidad local, las autoridades y Organizaciones de la sociedad Civil. En el ámbito ambiental la relación se fomenta en el trabajo por el cuidado y preservación de éste. Algunas de las relaciones que se pueden mencionar son:	Relación con los Proveedores	Las empresas incorporan en sus acciones criterios de responsabilidad social para elegir a sus proveedores, ya que consideran el cumplimiento por parte de éstos, de acciones sociales y medioambientales. Esto para mantener la coherencia de sus prácticas y las de sus socios comerciales.
		Relación con los Clientes	La relación con los clientes se ve reflejada en el trabajo por parte de las empresas en satisfacer las necesidades de éstos. A la vez los clientes exigen un buen trato y el cumplimiento de sus expectativas así como el respeto por el medio ambiente. Esto llevará a mantener buenas relaciones y la confianza en la empresa
		Relación con los Competidores	La relación que se establece entre empresas competidoras al trabajar en conjunto puede producir un mayor impacto en sus prácticas de RSE que si trabajaran individualmente.

		Organizaciones no gubernamentales (ONG):	Entidades o estructuras jurídicas orientadas al bien común, sin fines de lucro, y cuyo soporte financiero se basa en aportes y donaciones efectuados por distintos actores (personas físicas o jurídicas) de la sociedad civil", (Ignacio González García 2003).
--	--	---	--

Tabla trabajada a partir de (Momberg, 2006)

CAPITULO II
INDICADORES DE GESTIÓN DE LA RSE

2.1. La RSE y los indicadores de Gestión

El concepto de responsabilidad de las empresas se basa en una teoría de gestión estratégica según la cual los gestores pueden añadir valor a una empresa si tienen en cuenta los efectos sociales y económicos de sus operaciones al adoptar decisiones (Freeman, 1984).

La teoría que presenta Freeman sostiene que lo mejor que las empresas pueden hacer para garantizar la vida de una organización a largo plazo es lograr un equilibrio entre las necesidades de los públicos involucrados o stakeholders en la actividad de la empresa y los requerimientos financieros relacionados con el mantenimiento y el incremento de sus operaciones. Es decir, la presentación del estado actual de la empresa mediante informes sobre los resultados anuales, les dará a los accionistas, partes interesadas y a los mismos dueños una clara visión de las actividades que realiza la empresa y las repercusiones que tiene sobre la sociedad o el entorno en el cual se desenvuelve. Este acto de transparencia puede hacer que la empresa sea más responsable ante las principales partes interesadas o stakeholders.

Las responsabilidades que asumen las empresas frente a sus públicos internos y externos, deben ir creciendo en medida en que las organizaciones crecen, este compromiso debe ir de la mano con el cumplimiento de normas, reglamentos, estatutos, etc., ya sea locales, regionales o internacionales, que aprueban o no que esa empresa tenga aceptación legal y moral con la sociedad.

Los públicos, las partes interesadas o stakeholders, se puede entender como todas aquellas personas o grupos de la misma que se ven afectadas por una empresa u organización, muchos de estos públicos afectan directa o indirectamente a las empresas, e influyen en la marca, la reputación e incluso en la parte económica de las mismas.

Es importante para las empresas tener canales adecuados de comunicación, para que poder conocer la opinión de todos los públicos, y con esta importante información generar estrategias que convengan a la organización.

A continuación se presentan los principales grupos de partes interesadas o stakeholders y la información que ellos pueden proporcionar o requerir a cada una de las empresas:

Tabla 7. Stakeholders o grupos de interés

STAKEHOLDERS	INFORMACION QUE REQUIEREN O PROPORCIONAN
Inversores e instituciones financieras	La información sobre la responsabilidad de las empresas que requiere el sector financiero abarca las consecuencias financieras de las cuestiones de responsabilidad empresarial, la estrategia global de una empresa, su gestión del riesgo y de la reputación, el cumplimiento de leyes y reglamentos, las consecuencias de ampliaciones o cierres de instalaciones y decisiones similares. Para establecer criterios de referencia, la información se debe presentar de modo tal que permita realizar comparaciones.
Asociados comerciales	Las empresas que utilizan la presentación de informes sobre la responsabilidad empresarial como parte de la debida diligencia con respecto a un futuro asociado comercial o para seleccionar una futura fusión o adquisición necesitan información que les permita evaluar los riesgos que podrían afectar a las operaciones de la empresa. Desean conocer de qué modo la empresa aborda las cuestiones de responsabilidad empresarial, incluidas las prácticas laborales, los derechos humanos, el cumplimiento de las normas legales y las prácticas de comercio leal. Esta información debe referirse tanto a la empresa como a los asociados comerciales principales que constituyen la cadena de valor extensa de esa empresa. Un elemento importante de esta información es dar a conocer datos sobre la gobernanza de la empresa y los sistemas de gestión establecidos para abordar las cuestiones relativas a la responsabilidad empresarial.
Consumidores	Los consumidores están interesados en recibir información relativa a las medidas sobre seguridad de los productos, los efectos de los productos en la salud, la calidad de los mismos, la responsabilidad civil y las garantías por productos defectuosos, el desarrollo de nuevos productos y el proceso de fabricación.
Empleados	Los empleados actuales y futuros de una empresa están interesados en la remuneración, los planes e intenciones de la empresa, las perspectivas de empleo, las condiciones de trabajo, la salud y la seguridad, las relaciones industriales, la gestión del riesgo y las oportunidades de desarrollo profesional. Pueden también considerar que la divulgación de información sobre cuestiones relativas a los trabajadores puede serles de utilidad para realizar comparaciones con otras empresas, sectores o países.
Comunidad circundante	Las cuestiones relacionadas con el desarrollo económico son por lo general la principal esfera de interés de la comunidad circundante de una empresa, lo que incluye cuestiones relativas al empleo, las aportaciones a la base impositiva y las repercusiones secundarias de una empresa. Otros intereses principales de una comunidad son las cuestiones relativas a la gestión de la

	salud, la seguridad y sus riesgos a nivel local, y la información sobre las quejas comunitarias acerca de las actividades empresariales y el modo de tratarlas.
Organizaciones de la sociedad civil	Las organizaciones de la sociedad civil, especialmente las organizaciones no gubernamentales activistas y orientadas hacia las actividades de socorro, utilizan la información que aparece en los informes sobre la responsabilidad empresarial para distintos fines. Las organizaciones de la sociedad civil están interesadas en una amplia variedad de cuestiones de responsabilidad de las empresas, incluidas las prácticas laborales, los derechos humanos, las actividades de lucha contra la corrupción, el desarrollo económico y la protección ambiental. Están especialmente interesadas en obtener información que les permita establecer parámetros para comparar la actuación de una empresa en este ámbito con la de otras empresas. También procuran obtener información sobre la política de responsabilidad empresarial y su aplicación.
Gobiernos y sus instituciones.	Los gobiernos están interesados en el modo en que las empresas asumen responsabilidades frente a la sociedad, en las iniciativas voluntarias de las empresas en esta esfera, y en las consecuencias del compromiso social de las empresas. Los gobiernos necesitan esa información para formular políticas sociales y económicas e identificar las lagunas que pueda haber en materia de reglamentación y cumplimiento de las leyes. Algunos órganos de la administración pública también utilizan esa información para escoger sus proveedores

Tabla trabajada a partir de (Naciones Unidas, 2008)

2.2. La medición de la RSE

La información no financiera por parte de las empresas se ha convertido en una obligación para las empresas. Es así que cuando las empresas aplican la RSE debe ser medida y por ende también debe ser evaluada, todo esto para que las organizaciones estén en pleno conocimiento del grado de cumplimiento de las estrategias empresariales, sus objetivos, metas, etc.

Medir en qué grado se está aplicando la RSE asegura que la empresa pueda orientarse hacia el objetivo deseado, y sobre todo asegura su permanencia en el mercado en donde se encuentra situada. Las empresas pueden medir el logro o no de estos objetivos mediante valores ponderables o indicadores.

Un sistema de indicadores es un conjunto de valores diseñados para medir ciertas variables específicas, para así poder comprobar que una empresa llega a las metas señaladas en su estrategia. (Strandberg, 2010)

Los indicadores son una herramienta muy útil para la toma de decisiones en la organización, también sirven como un canal de comunicación entre la empresa y los públicos de interés o stakeholders, para dar a conocer los resultados. Actualmente, las organizaciones que aplican la RSE, dan a conocer los resultados de la misma mediante la publicación de memorias.

Una de las ventajas de comunicar la información a los grupos de interés o stakeholders, es que facilita la comprensión acerca de los activos de las empresas, de las relaciones que crean estas organizaciones con la sociedad y lo más importante que es como está cumpliendo con las responsabilidades. El proporcionar esta información va más allá de una obligación, hoy en día se ha convertido en una exigencia por parte de los clientes, comunidades, empleados, los gobiernos y la sociedad que requieren que las empresas informen sobre sus resultados, tanto sociales, como ambientales y económicos.

La aplicación, la medición, la elaboración y comunicación de los indicadores puede ejecutarse según distintos criterios desarrollados por las empresas o según normas establecidas. Las empresas que trabajan con sus propios criterios, en vez de con una norma establecida, deben explicar cómo se han identificado y medido los indicadores.

2.3. Indicadores de RSE

Los indicadores no financieros tienen que poder medir los impactos de las actividades de la empresa en la sociedad y en el medio ambiente. Para lograr estas mediciones se han desarrollado indicadores cualitativos y cuantitativos, o en otras palabras, indicadores del triple resultado, económico, social y ambiental. (Strandberg, 2010)

Medir los indicadores puede ser por un lado sencillos pero por el otro pueden ser muy difíciles, es por esto que los indicadores para poder cumplir sus objetivos tienen que tener tres requisitos básicos, ser fiables, comparables y tener validez.

Tabla 8. Requisitos para indicadores

Fiabilidad	Comparabilidad	Validez
Una medida es fiable si ofrece la misma respuesta cuando se aplica más de una vez. No obstante, al considerar medidas no financieras, esto puede ser difícil de lograr. Un método aplicado a menudo para medidas no financieras son las encuestas, cuyas respuestas pueden variar mucho, por ejemplo, si se completan en diferentes momentos y por diferentes personas.	Relacionada con la fiabilidad se encuentra la comparabilidad de un indicador. Para que un indicador sea comparable, debe poder compararse a través del tiempo y entre distintas empresas a su vez, ofreciendo siempre un resultado homogéneo. Este requisito permite, por ejemplo, establecer un ranking de empresas o evaluar el desempeño de una empresa, y también identificar asuntos clave de la RSE.	La validez se cumple cuando éste mide aquello para lo que ha sido proyectado. Una medida que no mide lo que es socialmente y ambientalmente importante puede tener un efecto opuesto al deseado, esto es, puede disminuir el resultado social o ambiental. La validez de un indicador depende además del contexto en el que se aplica

Tabla trabajada a partir de (Strandberg, 2010)

2.4. Uso de los indicadores de gestión de RSE

Los indicadores no solo son una herramienta que permite medir los resultados y conocer los impactos, si no también permite realizar una retroalimentación para hacer una revisión exhaustiva de lo realizado por las organizaciones. La aplicación de indicadores en las empresas forma parte de un sistema integrado de control que permite la evaluación y medición de los resultados, es por esto que es importante para las empresas aplicarlos continuamente durante el ciclo de vida de las mismas, también nos permiten conocer hacia donde se direcciona la empresa, es decir en qué grado el cumplimiento de sus metas, objetivos, logros se están cumpliendo y más importante aún que podemos hacer para corregir o prevenir algún evento no previsto.

Dos de los autores más influyentes en el tema de memorias e indicadores, Simon Zadek y Ernst Ligteringen, sostienen que el uso de indicadores de RSE tiene dos motivos: “El primero es ayudar a gestionar e implementar prácticas de negocio más responsables y transparentes. El otro, es proveer de una visión clara acerca de cuáles son los principales conceptos del desarrollo sostenible y la RSE”. En otras palabras, estos dos autores nos permiten conocer como la aplicación de indicadores ayuda de

manera sostenible a la sociedad y como ambas partes (organización y públicos involucrados) tienen beneficios a largo plazo. (Zadek & Ligteringen)

Es importante asegurar que los que deben adoptar las prácticas de RSE entienden y tienen la voluntad, así como los recursos, para poder realizar el trabajo según los objetivos establecidos. (Strandberg, 2010)

2.5. Normas de RSE

Una norma es una regla que se debe seguir o a la que se deben ajustar las conductas, tareas y actividades. Un sistema de medidas de RSE no está basado en una autoridad legislativa, ya que el compromiso es producto de la discreción de los directivos. (Strandberg, 2010)

Las memorias de RSE son importantes para crear un diálogo con los grupos de interés o stakeholders. La elaboración de dichas memorias involucra la medición, la divulgación y la rendición de cuentas frente a los grupos de interés o stakeholders, internos y externos, con respecto a los objetivos de la RSE.

Mejorar el diálogo con ellos, la entidad tendrá la posibilidad de mejorar su rendimiento. Se aumentará el conocimiento y la legitimidad de la empresa, mientras que, a través de los valores afirmados por el diálogo, mejorará la reputación y la calidad moral de la organización. (Strandberg, 2010)

2.6. Indicadores de gestión de la RSE en contexto mundial

2.6.1. Indicadores ADEC-ETHOS.

ADEC (Asociación de Empresarios Cristianos) es una organización de empresarios que, inspirada por valores cristianos, promueve la transformación personal del empresario/a, la cultura empresarial de la excelencia, la responsabilidad social y el fortalecimiento de la sociedad civil. (ADEC-ETHOS, S/F)

Misión: Participar activamente en la transformación y desarrollo de nuestra sociedad y promover la formación integral del empresario y su responsabilidad social. (ADEC-ETHOS, S/F)

Visión: Organización de empresarios que, inspirada por valores cristianos, promueve la transformación personal del empresario, la cultura empresarial de la excelencia, la responsabilidad social y el fortalecimiento de la sociedad civil. (ADEC-ETHOS, S/F)

En sociedad con las organizaciones de RSE locales y con el apoyo técnico del Instituto ETHOS, surgió el PROGRAMA LATINOAMERICANO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (PLARSE) que tiene por objetivo la utilización de un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de América Latina que forman parte del programa.

2.6.2. Certificación SA8000.

Esta norma fue creada en 1997 por Social Accountability International (SAI), es una certificación voluntaria creada por varios grupos de interés que comparten el objetivo de mejorar el ejercicio de los derechos humanos de los trabajadores en todo el mundo, con el propósito de promover mejores condiciones laborales.

Esta certificación se basa en acuerdos internacionales y se apoya en las convenciones de la Organización Internacional de Trabajo y en los acuerdos de las Naciones Unidas.

La norma SA 8000 ha sido desarrollada por SAI (Social Accountability International). SAI es una organización no gubernamental y multistakeholder cuya misión es mejorar las condiciones de trabajo de los empleados promoviendo unas adecuadas condiciones de trabajo y el cumplimiento de los derechos laborales. Para satisfacer su misión, SAI reúne a todos los sectores dominantes, incluyendo a trabajadores y sindicatos, las propias empresas, el gobierno, organizaciones no gubernamentales, los inversionistas y los consumidores socialmente responsables, para crear este estándar voluntario.

La certificación es válida por tres años y cada seis meses se realiza una auditoría de verificación, que exige requisitos de procedimiento mínimos, entrevistas con empleados y un sistema de reclamaciones.

2.6.3. Global Reporting Initiative (GRI).

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización, que fue fundada por el programa CERES (que es una red de inversores estadounidenses, organizaciones ambientales y otros grupos de interés o stakeholders) y el programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), en el año 1997, actualmente reside en Ámsterdam, GRI cuenta con oficinas regionales y también con una red de más de 30.000 personas en todo el mundo.

Visión: Una economía global sostenible donde las organizaciones gestionen responsablemente su desempeño e impactos económicos, ambientales y sociales, y elaboren memorias de una forma transparente. (Global Reporting Initiative)

Misión: Hacer de la elaboración de memorias de sostenibilidad una práctica habitual proporcionando orientación y respaldo a las organizaciones. (Global Reporting Initiative)

Su fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones, las cuales contienen: materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad. GRI está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas Guías, la cuales se encuentran a disposición del público de manera gratuita.

El GRI puede combinarse con otras normas y matrices tales como el Pacto Mundial y la AA1000. El GRI se corresponde con los principios del Pacto Mundial para la elaboración de la memoria. La serie AA1000 es útil para el monitoreo y la evaluación de la GRI. (Global Reporting Initiative)

2.6.4. Norma Mexicana de Responsabilidad Social.

La Norma Mexicana de Responsabilidad Social NMX-SAST-004-IMNC-2004, “Directrices para la implementación de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social”, se publica en 2004 por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, y se crea bajo la necesidad de elaborar documentos necesarios para la normatividad mexicana de Responsabilidad Social.

Este documento es considerado de aplicación voluntaria, el cual está dirigido a toda organización pública o privada que desee implementar buenas prácticas de responsabilidad social, tiene como finalidad establecer elementos necesarios para implementar el sistema de gestión de RSE en las organizaciones.

Según la Secretaría de Economía de los Estados Unidos Mexicanos, esta norma proporciona orientación a todo tipo de organizaciones, independientemente su tamaño o ubicación sobre:

- Conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social;
- Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social;
- Principios y prácticas relacionados con la responsabilidad social;
- Materias fundamentales relacionadas con la responsabilidad social;

- Asuntos de responsabilidad social;
- Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y a través de sus políticas y prácticas relacionadas con su esfera de influencia;
- Identificación e involucramiento de las partes interesadas; y
- Comunicación de los compromisos y el desempeño relacionados con la responsabilidad social

Es importante resaltar que la norma mexicana fue considerada como uno de los documentos que se tomaron de base para la generación de la norma internacional ISO 26000 y, hasta este momento, ha mantenido su consistencia con materias fundamentales que incluye dicho documento internacional. (Expock, 2011)

2.6.5. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), es un organización internacional intergubernamental, fue adoptada en junio de 1976 por primera vez, como parte de la Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales, conforman la OCDE 30 países miembros que se reúnen para intercambiar información y políticas, que son de gran ayuda para ellos y para muchos países que no lo son.

La OCDE tiene sus inicios en el año de 1948, su sede se encuentra en Francia, es el mayor productor mundial de publicaciones en economía y asuntos sociales.

Algunas de sus publicaciones son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales que enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable en temas como: publicación de informaciones, empleo y relaciones laborales, medio ambiente, lucha contra la corrupción, intereses de los consumidores, ciencia y tecnología, competencia, fiscalidad.

Cabe recalcar que estas normas no son obligatorias para los países miembros, las empresas que voluntariamente las adopten, deberán aplicarlas en todos los países en los que operen.

2.6.6. Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES).

El Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) es una red formada por empresas públicas, privadas, fundaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil, comprometidas con la sustentabilidad social, ambiental y económica.

CERES impulsa y difunde las mejores prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, que son aquellas que contribuyen a la construcción de una sociedad más justa y sostenible. Es la entidad líder en gestión del conocimiento, capacitación e investigación sobre Responsabilidad Social en Ecuador y es aliado estratégico de las principales organizaciones promotoras de responsabilidad social en la región y se convirtió en la plataforma que facilita el diálogo constructivo entre los diferentes sectores de la sociedad. (Redceres, 2015)

2.6.7. Pacto Global.

El Pacto Global es una iniciativa voluntaria, promocionada por las Naciones Unidas, la cual se divide en cuatro áreas principales: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

Los diez principios del Pacto Global son:

Tabla 9. Principios del Pacto Global

Derechos Humanos	Principio 1	Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
	Principio 2	Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.
Estándares Laborales	Principio 3	Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
	Principio 4	Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	Principio 5	Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
	Principio 6	Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente	Principio 7	Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
	Principio 8	Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
	Principio 9	Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Anticorrupción	Principio 10	Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Tabla trabajada a partir de Centro Público de Investigación del Sistema CONACYT

Los principios del Pacto Mundial son generales, y las empresas los pueden usar como un punto de inicio para poder determinar con que grupos de interés les gustaría contactar.

Las empresas que tengan el compromiso de participar en el Pacto Mundial tienen que elaborar anualmente un informe de progreso dirigido a los grupos de interés o stakeholders, que informe todos los avances logrados por la organización, y que incluya los diez principios. La empresa que adopte estos diez principios del Pacto Mundial tendrá a favor un sistema de autoevaluación y podrá tener mayor credibilidad y transparencia frente a todos los públicos ya sean internos o externos. El cumplimiento de los principios podrá ser progresivo.

Esta iniciativa ha sido aplicada por más de 5.300 empresas en más de 130 países. Se cree que el éxito depende, en parte, de la reputación y la autoridad moral que tiene la ONU.

El Pacto Mundial es una norma política que tiene por objetivo la promoción del aprendizaje y el diálogo, pero no es una norma de auditoría. Además, se incentiva a las empresas a usar las Directrices G3 de la GRI como medio de comunicación de su progreso, debido a la naturaleza complementaria de la GRI y el Pacto Mundial. (Red Pacto Global Ecuador, 2011)

Creación de la Red del Pacto Global en Ecuador

Con el fin de promover los diez principios en el país, se creó la Red del Pacto Global de Naciones Unidas en Ecuador. El Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), asumió la secretaría de la Red con el aval del Global Compact Office,

el Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe y el Sistema de Naciones Unidas en el Ecuador.

La red está conformada por 57 empresas del sector público, privado, organizaciones de la sociedad civil y academia, comprometidas con la aplicación de los diez principios y el respeto a los Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medioambiente y la Lucha contra la Corrupción. (Red Pacto Global Ecuador, 2011)

2.6.8. Estándar de Aseguramiento AA1000.

La norma de aseguramiento AA1000 es un estándar de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento. (Strandberg, 2010)

Las características clave de la norma de aseguramiento AA1000 son las siguientes:



Diagrama 1. Características de la Norma de Aseguramiento AA1000

Tabla trabajada a partir de (Strandberg, 2010)

La norma de aseguramiento AA1000 ha sido preparado especialmente para los expertos en aseguramiento con el propósito de orientarlos en el diseño e implementación de sus funciones. Con aquel, estos deben ser capaces de informar sobre la manera en que: (Strandberg, 2010)

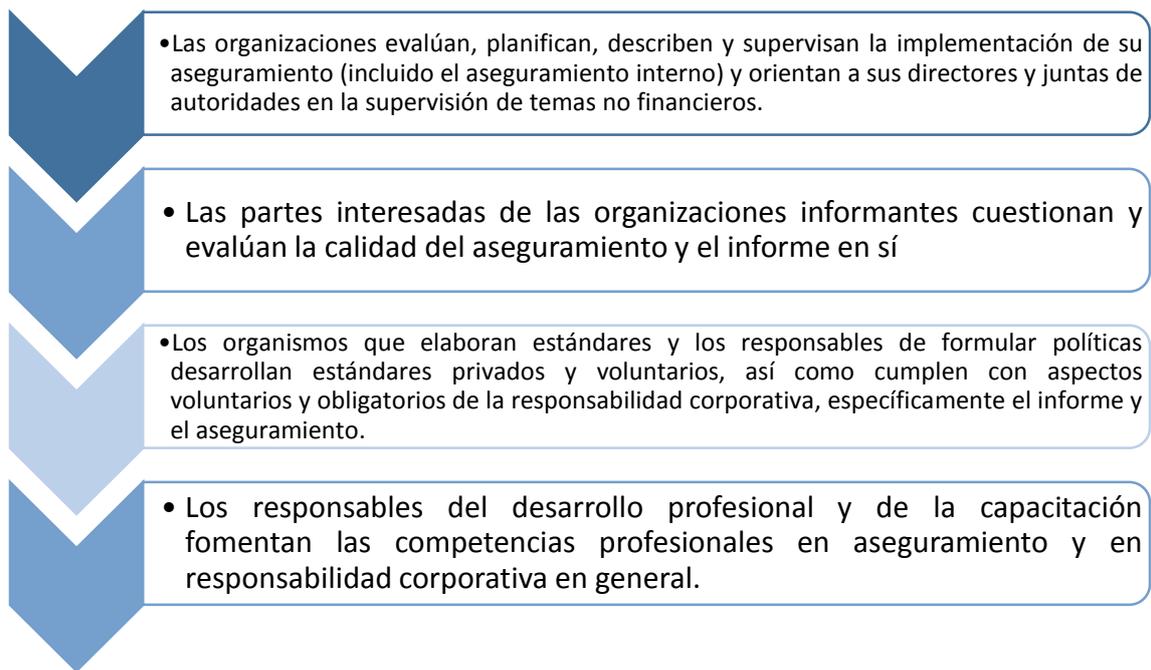


Diagrama 2. Funciones de la Norma de Aseguramiento AA1000

Tabla trabajada a partir de (Strandberg, 2010)

Los principios de las normas AA1000 son tres, entre los cuales el principio de inclusividad es fundamental, e imprescindible para alcanzar los otros dos, de relevancia y de capacidad de respuesta. (Strandberg, 2010)

Las normas se encuentran relacionadas con otras iniciativas y la organización que representa esta norma de Estándar de Aseguramiento AA1000, ha declarado su interés en implementar una guía para ayudar a las organizaciones a comprender mejor los elementos y los vínculos entre la ISO 26000 y las normas AA1000.

2.6.9. ISO 26000 Norma de Orientación a los principios de RSE y su integración.

La Norma internacional ISO 26000, se empleó el 1 de Noviembre de 2010, fue desarrollada por un grupo multidisciplinario liderado por la Asociación Brasileña de Normas Técnica (ABNT) y el Instituto Sueco de Normas (SIS).

Esta guía sobre responsabilidad social, ofrece proporcionar orientación sobre la puesta en práctica de los principios de RSE, alienta la divulgación y aplicación de mejores prácticas de RSE en todo el mundo.

La norma ISO 26000, agrega valor al trabajo sobre la RSE, y extiende la comprensión y la implementación de la RSE mediante:

- El desarrollo de un consenso internacional sobre lo que significa RSE y los asuntos de RSE que las organizaciones necesitan abordar
- El aporte de una guía para la traducción de los principios en acciones efectivas

Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de diferentes tipos, puede ser en el sector público como privado, también en los países desarrollados y en vías de desarrollo. La norma ayudará a las organizaciones en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más.

De ISO 26000 se desprende una comprensión global relevante de lo que es la responsabilidad social y lo que las organizaciones tienen que hacer para operar de una manera socialmente responsable. (Strandberg, 2010)

2.7. Indicadores de gestión de la RSE en Ecuador

2.7.1. CERES-ETHOS.

Los indicadores CERES-ETHOS de RSE son una herramienta de autoaprendizaje, sensibilización, evaluación y seguimiento de la gestión corporativa. (Redceres, 2015)

Estos indicadores se desprenden del Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial -PLARSE- y fueron validados y adaptados para la realidad ecuatoriana. Cubren todos los aspectos comunes de la gestión responsable, de acuerdo a las principales iniciativas globales, como el GRI, la ISO 26000 y la SA 8000.

Los Indicadores ADEC-ETHOS han sido formulados de modo tal que contemplan los aspectos comunes a la gestión de RSE en el contexto latinoamericano y comprenden el componente cuestionario referido a los INDICADORES EN PROFUNDIDAD ETAPAS. (Redceres, 2015)



Diagrama 3. División de Indicadores CERES-ETHOS Ecuador
Tabla trabajada a partir de (Redceres, 2015)

CAPITULO III
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)

3.1. Historia de las Pymes en el mundo

Las Pymes, independientemente cual sea su principal actividad, en todo el mundo tienen muchas características históricas, desde tiempos remotos y evolución de la economía en la sociedad. El mundo ha sido testigo de algunas variantes en la constitución de la economía social, por ejemplo anteriormente existían los grandes empresarios que eran los nobles y terratenientes, los agricultores, productores, artesanos, aquellos que se dedicaban únicamente a tareas productivas de subsistencia.

Hoy en día los países desarrollados y los que se hallan en vías de desarrollo, cuentan con una gran similitud histórica en la estructura de sus economías, es decir existen los grandes empresarios, como también los medianos, pequeños y micro empresarios, que se dedican a diversas actividades ya sea tecnología, ciencia, producción, etc., dentro de sus jurisdicciones regionales, nacionales y mundiales, transformándolas progresivamente y sistemáticamente.

Actualmente la micro, pequeña y mediana empresa se complementan en diversas medidas, con las actividades productivas de las grandes y macro empresas, estableciendo estrategias y relaciones directas e indirectas, muchas de ellas son inestables, es por eso que las Pymes han comenzado a tener autonomía y relaciones muy fuertes con los núcleos sociales de su entorno, a pesar de que las empresas mayores tienden a someterlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo y así estableciendo una relación de interdependencia.

La revalorización de las Pymes como unidades productivas de pequeña escala se dan a partir de los años 70 debido principalmente a cambios estructurales como el crecimiento de los servicios, es decir que el antiguo paradigma de que solo son empresas aquellas unidades de producción que producen bienes o tangibles cambia rotundamente desde que las facturaciones por servicios de consultorías empresariales, tratamientos clínicos, respaldo o soporte técnico y la valorización del conocimiento como factor de producción de riqueza; empiezan a generar riqueza y valor agregado a los intangibles que con el tiempo se comienzan a valorizar como un activo tanto como las infraestructuras o maquinarias en las principales economías; paralelamente el crecimiento de los productos informáticos en un contexto en que los cambios se dan día a día y que la obsolescencia se cuenta por segundos, las empresas se ven en la necesidad de reducir su tamaño para contar con mayor eficiencia, es decir se hacen pequeños los productos y se hacen pequeñas las empresas.

Otro fenómeno importante que acelera este crecimiento de la pequeña y microempresa es la caída de las 500 grandes empresas en EEUU en los últimos 20 años, en especial a fines de los años 70 donde los EEUU deciden adoptar el modelo neoliberal descartando el Keynesianismo que le había salvado la vida en la depresión de los 30. En este periodo debido a la gran envergadura de las empresas norteamericanas en cuanto a su tamaño y su estructura de personal (A pesar de que sus productos eran duraderos pero costosos, combinado con el hecho de que en toda su producción se encontraba un margen de merma que en el largo plazo se traducía en pérdida de recursos financieros y de competitividad), que ocasiona que estas empresas y la misma economía Norteamericana perdieran espacio en un mercado internacional cada vez más competitivo, es que se agota el modelo Fordista y Taylorista de gran escala; y Japón bajo una nueva Filosofía de Juran y Deming de la Calidad Total y el Kaizen comienza a tener un papel protagónico dentro del espacio económico dominando nuevos mercados entre ellos el norteamericano, con productos de alta tecnología, tamaño usuario y sobre todo al alcance de la mayoría de los consumidores. Japón rompe los paradigmas de la Empresa y domina al mundo nuevamente de la mano de su producción y de la estrategia de tercerizar su producción de una ETN (Empresa Transnacional) a un conjunto de PYMES subcontratistas.

Se comienza a desarrollar nuevas estrategias para dominar nuevos mercados y ganar nuevos segmentos, esto se refleja en el crecimiento económico de Japón, Alemania, los Tigres del Asia, Canadá y el mismo EEUU. Sin embargo la tasa de paro en muchos de estos países todavía no encuentra una solución coherente, las políticas de subsidios y de seguros contra el desempleo son alguna forma de solucionar temporalmente este problema, en países con menos desarrollo el estado empresario fracasa (Caso Latinoamérica) y trajo consigo un proceso Hiperinflacionario de orden continental, la pobreza en estos bloques aumenta y la migración de la población de países pobres hacia países desarrollados crece, convirtiéndose esta población migrante en una mayor carga para estas sociedades, es por tanto que la idea de que cada cual construya su fuente de trabajo es aceptada con mucha algarabía ya que le quedaba tan solo al estado dotar de un mejor y mayor marco de promoción para que aparezca este nuevo sector de empresas familiares de pequeña escala o las denominadas PYMES.

La concepción de que para ser empresario se necesitaba de grandes capitales y de espacios físicos de gran envergadura cambia dentro de los nuevos esquemas en las

escuelas de negocios, así como cambia el esquema del prototipo de empresario; que del hombre cosmopolita con estudios en el extranjero, que vive en una zona residencial, que maneja buenos carros, viste de terno y corbata y es de test blanca; los nuevos paradigmas del empresario consideran un nuevo prototipo del hombre común que lucha día a día para ganar nuevos clientes y que en el caso peruano exalta la figura de un chinito que de dueño de una pequeña tienda se convierte en uno de los empresarios de mayor éxito en el rubro de los supermercados.

En otros países del mundo, como Japón existen un promedio de 9.1 millones de pequeñas empresas que generan 67.2 millones empleos, el promedio de ocupación por empresa es de 7.4 personas. Mientras que en Italia trabajan 5.2 personas por empresa. (Gobierno Vasco)

Bajo este panorama es que el sector PYME toma mayor fuerza en el contexto económico y social de nuestro país, donde como ya habíamos afirmado con anterioridad se establece toda una línea de promoción del sector por parte del estado principalmente. (Villafuerte, 2003)

3.2. Definición

No existe una definición clara para las Pymes, ya que estas pequeñas y medianas empresas pueden variar de acuerdo a la economía donde se producen, es decir en un país se pueden considerar medianas empresas o en otras se pueden considerar grandes empresas, todo depende del número de trabajadores, volumen de ventas, años en el mercado, y sus niveles de producción, activos, pasivos (que representan su capital).

Las Pymes en la economía mundial son muy representativas, ya que aproximadamente tienen por lo menos el 80% de los negocios, también son importantes por la generación masiva de empleos, desarrollo de producción, y manejo sostenible de la economía de un país.

Con todo lo mencionado anteriormente podemos decir que Pyme, se define como la pequeña o mediana empresa, que puede ser administrada o representada por una persona natural o jurídica y que puede dedicarse a cualquier tipo de actividad comercial, prestación de servicios o producción

3.3. Estructura de las Pymes

La estructura organizacional de las Pymes tiene que responder a las necesidades operativas, las cuales a la vez se orientan a satisfacer las necesidades de los clientes.

Existen tres estructuras básicas por la que una Pyme puede pasar:

Tabla 10. Estructuras básicas de las Pymes

TIPO DE ESTRUCTURA	CONCEPTO
Estructura funcional	Es la forma más común de organizar el trabajo, en la cual se asigna a cada individuo o grupo una función o actividad que debe ser cumplida para que el negocio tenga éxito. Esta estructura funciona bien cuando la Pyme está en sus inicios y no requiere mucha coordinación entre sus grupos de trabajo para cumplir con sus clientes.
Estructura divisional	En esta estructura, las diversas actividades se agrupan en divisiones, las cuales pueden estar agrupadas por productos, ubicación geográfica o grupo de clientes atendidos. Cada división tendrá necesidad de atención de funciones básicas como son producción, comercialización, finanzas, recursos humanos, etc. Una organización central es la que debe encargarse de asignar los recursos para atender las funciones necesarias de cada división. Esta estructura es muy difícil de encontrar en una PYME, ya que normalmente pierde economías de escala buscando reacciones más rápidas para las necesidades del mercado.
Estructura matricial	Esta es una combinación de la estructura funcional y divisional. En el caso de la narración de inicio los Supervisores de Taller toman el rol de un Gerente Divisional, mientras que los Jefes de las distintas áreas serían Gerentes Funcionales. Los Gerentes Funcionales se encargan de suministrar recursos y experiencia a los trabajadores de un taller para realizar un determinado servicio bajo la dirección o autoridad jerárquica de un Gerente Divisional que en este caso es un Supervisor de Taller.

Tabla trabajada a partir de (Alvarez, 2009)

3.4. Las Pymes en el contexto mundial

Las Pymes juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico.

Si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de sus Pymes.

Las Pymes, en término de cantidad (números), y de manera general a nivel mundial, representan en promedio el 80% de los negocios de una economía. En este sentido, la importancia de este sector de la economía es trascendental para la generación de empleos, desarrollo de la producción, y el manejo sostenible de la economía.

La importancia de las Pymes en la economía se basa en:

- Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumpliendo un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.

La importancia de las Pymes como unidades de producción de bienes y servicios justifican la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento. Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado. (Revista EKOS, 2012)

3.5. Las Pymes Latinoamericanas y la RSE

Las Pymes tienen una importancia trascendental en la economía de un determinado país, es por esto que su impacto económico es de gran importancia para la determinación del estado actual de un país. Es por esto y más que desde una visión sostenible, la premisa empresarial ha tenido varias modificaciones, tanto es así que se tiene que tener un equilibrio entre los beneficios y el funcionamiento orgánico de las empresas que constituyen esta estructura económica, ser responsables con nuestro entorno y tratar de buscar prologar los recursos a través del tiempo para las futuras generaciones.

Las partes interesadas en los procesos productivos de las Pymes, deben ser atendidas por parte de las organizaciones, cada vez estas partes se vuelven más exigentes y debemos darles la relevancia que se merecen, en la actualidad la

información con la que el mundo se desenvuelve, exige mayor respeto, trato justo y transparencia en las empresas.

En este esquema donde el primer deber de cualquier empresa es ser eficiente y rentable surge la Responsabilidad Social Empresarial, como una visión de negocios en la cual la organización asume voluntariamente un rol social más amplio, pero no en un sentido caritativo ni filantrópico en sí mismo, sino con el objeto de beneficiarse en conjunto con todos sus públicos. Este cambio de mentalidad conlleva, entonces, la incorporación de las expectativas de estos públicos en las prácticas empresariales. (Mellado, 2009)

Para las Pymes la Responsabilidad Social debe ir más allá de cumplir sus obligaciones dentro de un marco legal, deben ampliar sus visión hacia los públicos de interés, para que así estos retribuyan en un futuro, en la RSE no solo son importantes las condecoraciones y reconocimientos, muchas de las empresas lo ven desde un punto de vista estratégico, como una pieza clave o una ventaja competitiva dentro de su organización.

Capriotti Paul (2006) plantea que hoy las personas dan mayor importancia al hacer (el comportamiento corporativo) que al decir (las acciones propiamente de comunicación). Y aunque el hacer también es decir, cada vez más se trabaja sobre el hacer como forma prioritaria de comunicación, y se utiliza el decir como una herramienta para comunicar adecuadamente la conducta corporativa, generándose canales de diálogo y de empatía efectivos, así como niveles de confianza y de credibilidad con los públicos.

Las sociedades y las demandas actuales, impulsan a las Pymes a tratar de posicionarse entre sus públicos con una buena reputación, por otro lado las empresas empiezan a tomar un valor intangible entre ellos.

Autores como Tironi Eugenio (2004) mencionan la imperiosa necesidad de que las empresas cuenten con un stock o “colchón” de confianza generado a través de las relaciones con los públicos objetivos. Analizando este valioso argumento el autor se refiere a tratar de ganar la confianza de estos públicos en momentos en donde la situación de crisis llegue a dicha empresa y por ende necesite respaldo.

Por lo mencionado anteriormente, podemos resolver que para poder insertar la RSE en las Pymes se debe hacer un cambio de mentalidad corporativa generacional, ya que esto no se la implementa de un día a otro.

La RSE en Latinoamérica, parte de una tradición filantrópica, que poco a poco ha ido evolucionando hacia una especie de “marketing social”, con el objeto de asociar a las organizaciones a una preocupación por los temas sociales (Merino de Diego, 2005).

Las Pymes en la generación de empleo e ingresos son innegable. En el caso concreto de Latinoamérica, las pequeñas y medianas empresas representan en promedio el 30% de su tejido empresarial, y proporcionan cerca del 70% del empleo (Mellado, 2005).

Hace algunas décadas la práctica de la RSE solo la practicaban las más grandes empresas, debido a su costo, pero en la actualidad y con las herramientas necesarias se ha podido extender esta práctica llegando así a las Pymes.

Si analizamos la situación desde las propias Pymes, nos encontramos con que su implantación ha respondido principalmente a los siguientes factores (Prohumana, 2006):

- Las prácticas de RSE nacen a partir de motivaciones propias de los directivos o propietarios de las empresas.
- Se organizan intuitivamente, y no dentro del contexto de una estrategias corporativa.
- Se orientan por lo general hacia un aspecto en particular.
- La dimensión a la que se han orientado las prácticas de RSE ha sido hacia su público interno, para luego enfocarse hacia sus grupos externos de interés.
- Las prácticas de RSE no se reconocen como tal ni se comunican correctamente.

Luego de haber analizado todos estos factores que respectan a las Pymes y a la RSE dentro de ellas, podemos concluir que las Pymes son un factor fundamental dentro de la economía de un país, la RSE es una herramienta estratégica que le agrega un valor incomparable a cada una de estas pequeñas y medianas empresas, aunque el costo de las misma no se ha reducido notablemente, la práctica de esta mejora las oportunidades que tienen dentro del mercado.

En Latinoamérica la práctica de la RSE no se encuentra dentro de la cultura empresarial, es por esto que las Pymes debería incluir esta práctica como una identidad corporativa para cada una de sus empresas y de esta manera sus públicos involucrados responderían de mejor manera ante ellos. Para cada uno de los voceros o representantes de las empresas es importante crear esta cultura de la RSE dentro

de cada organización, para así crear competencias y ser más responsables con cada una de las dimensiones de la RSE.

3.6. Las Pymes en el contexto Ecuatoriano

Según el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI, 2015) se conoce como Pymes al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

- **Microempresas:** emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- **Talleres artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- **Pequeña Industria:** puede tener hasta 50 obreros
- **Mediana Industria:** alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.

Las Pymes en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

Para fines tributarios las Pymes de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en personas naturales y sociedades.

La economía ecuatoriana creció para el año 2012 un 5,1%, una tasa menor a la presentada para 2011 y si se concibe al tejido empresarial que se encuentra

constituido básicamente por micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes), se puede conocer a profundidad las características y sectores en los que se encuentra la mayor significancia en la realidad económica de Ecuador. (Revista Ekos, 2013)

Clasificación de las empresas:

- a. Pequeñas empresa:** con ingresos anuales comprendidos entre los USD 100 mil y un millón de dólares.
- b. Medianas empresa:** manejan rubros entre USD 1 y USD 5 millones anuales.

Actualmente en el Ecuador existen más de 16.000 Pymes, de acuerdo a las cifras que se manejan en el Servicio de Rentas Internas (SRI), se destaca la importancia que tiene el sector comercial, tiene un peso de 36,3% lo que al total de empresas se refiere y 41,3% en relación al total de ingresos de las Pymes.

El segundo sector con mayor importancia es el de los servicios (actividades de arquitectura e ingeniería, de asesoramiento empresarial, de investigación, informáticos, publicidad, entre otros) con un 15,7% de empresas frente al total y 13,1% de los ingresos.

Las actividades de servicios son de gran relevancia dentro de las Pymes ya que pueden desarrollarse con menores niveles de inversión.

El tercer sector más importante es el manufacturero con un 10,8% de las Pymes y un 11,7% de sus ingresos. En este sector, las actividades maquinaria y equipos, así como la agroindustria, son las más importantes, con un peso de 2,1% y 1,8% frente al número de empresas, respectivamente, tal como se demuestra en los gráficos 1 y 2. (Revista Ekos, 2013)

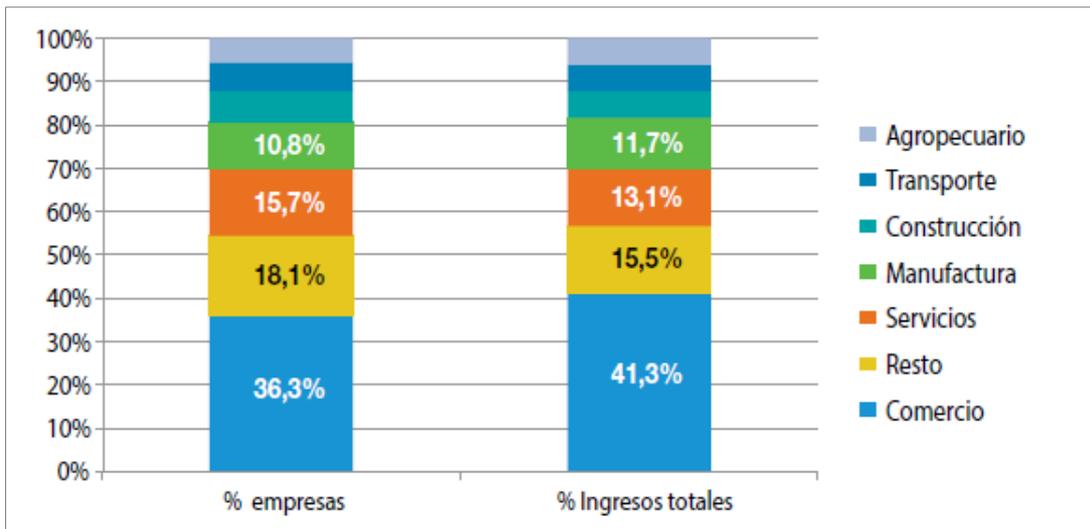


Gráfico 1. Composición de las Pymes y sus ingresos por sector económico

Fuente: Servicio de Rentas Internas 2014

Elaboración: La Autora

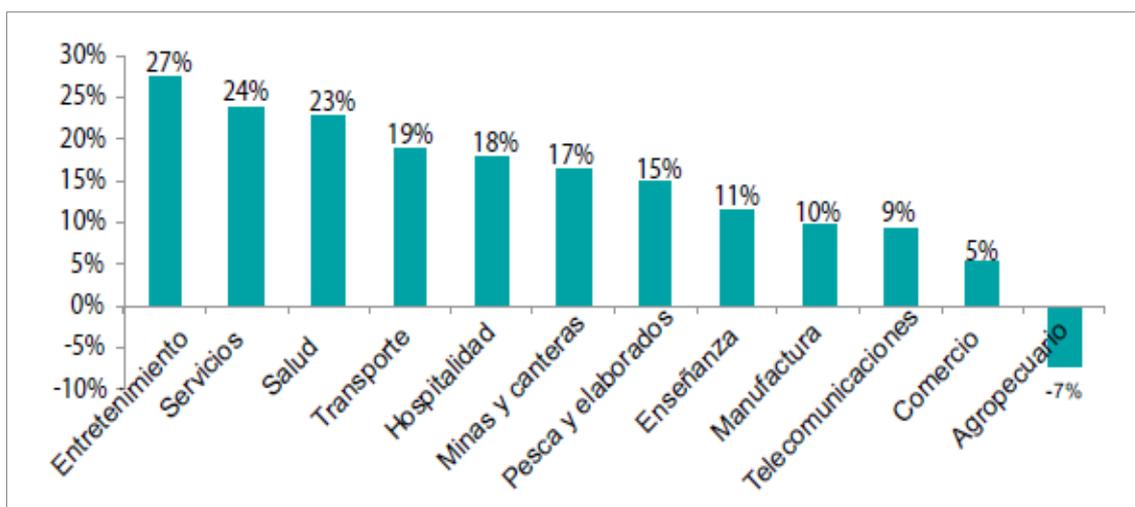


Gráfico 2. Crecimiento real de los ingresos de las Pymes por sector

Fuente: Servicio de Rentas Internas 2014

Elaboración: La Autora

CAPITULO IV
DISEÑO Y PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

4.1. Modelo de RSE para Pymes

Para el desarrollo del modelo de indicadores para las Pymes de la zona 7 del Ecuador, se ha tomado el modelo expuesto por Vilanova & Dinarès (2009), en donde se identifica los principales factores claves para la implementación de la RSE, mediante el uso de 30 indicadores sociales, medioambientales y económicos para cada uno de los Stakeholders, y divididos en tres fases secuenciales según el grado de desarrollo de la RSE en cada uno de los indicadores mencionados. Es importante mencionar que, el modelo de la RSE en las Pymes parte de los diferentes instrumentos y marcos existentes, como la Global Reporting Initiative, el Global Compact o el modelo del Instituto Ethos. Sin embargo, el modelo tiene en cuenta los valores de la pequeña y la mediana empresa y se centra en los principales grupos de stakeholders que la afectan.

El modelo propone una aplicación progresiva en tres ámbitos, social, medio ambiental y económico. No todas las Pymes de la zona 7 del Ecuador han desarrollado las prácticas de RSE del mismo modo. De hecho, no todas las empresas, a causa de su ámbito de actividad, dimensión y/o entorno, tienen las mismas necesidades o afrontan los mismos riesgos en lo que se refiere al desarrollo de la RSE. El modelo de RSE para las Pymes de la zona 7 del Ecuador se adapta gradualmente al nivel de implementación de la RSE en la empresa, así como a la naturaleza, la dimensión y el sector. Es importante destacar que el modelo está pensado para que todos los ámbitos de actuación de la RSE sean independientes entre sí. Es decir, no es una condición imprescindible que una empresa gestione a la vez todos los indicadores de cada una de los tres ámbitos, Este sistema permite una gran flexibilidad del modelo y, por lo tanto, una gran adaptabilidad a la realidad de cada Pyme, tal y para describir como se realizara el proceso del modelo y su adaptabilidad a las Pymes de la zona 7 del Ecuador, (Vilanova & Dinarès , 2009)

4.2. Objetivos

La aplicación del modelo de RSE en las pymes pretende facilitar a las pequeñas y medianas empresas la consecución de cuatro grandes objetivos:

- **Entender:** qué ámbitos o temas de la RSE tienen más impacto en la pequeña y la mediana empresa en general.
- **Valorar:** cuáles de estos ámbitos o temas tienen mayor relevancia dentro de las Pymes.

- **Analizar:** cuáles de estos ámbitos o temas de impacto afectan a cada stakeholder de la empresa.
- **Proponer:** un mecanismo que permita a la empresa informar externamente de las políticas de RSE y gestionar internamente su desarrollo.

El modelo propone un marco para la gestión de la RSE basado en el contexto delimitado de las pymes en forma de indicadores e indicadores específicos que permiten a la empresa establecer una estrategia concreta de RSE y analizar sus resultados. Este proceso se ilustra en el diagrama 4.: (Vilanova & Dinarès , 2009)

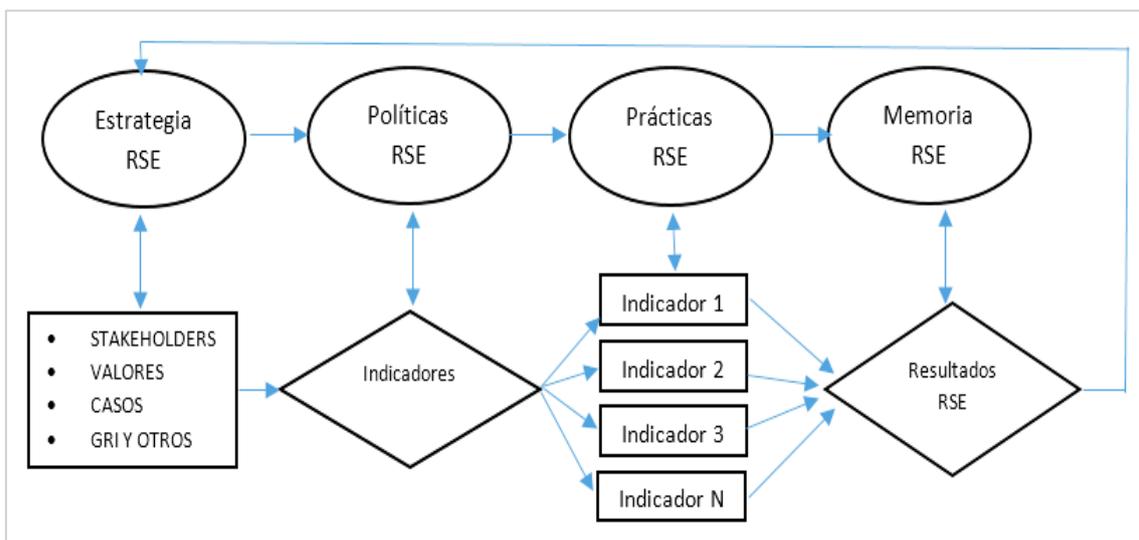


Diagrama 4. Diagrama descriptivo del modelo de RSE para pymes

Fuente: Modelo de indicadores RScat de RSE para Pymes. Manual de uso – El modelo

En primer lugar, se propone un marco que permite a la pequeña y mediana empresa definir una estrategia concreta de RSE. Se trata de un marco desarrollado a partir de los principales referentes internacionales de gestión de la RSE, contrastado en su aplicación a las Pymes de la zona 7 del Ecuador. En segundo lugar, los 30 indicadores, divididos por cada stakeholder afectado y por el tipo de impacto (social, económico o medioambiental), permiten a la empresa identificar los ámbitos en los que es necesario desarrollar políticas concretas de RSE. En tercer lugar, la batería de indicadores específicos tiene un objetivo muy concreto: ayudar a medir y a gestionar las prácticas concretas de RSE en la empresa. En cuarto lugar, los indicadores específicos permiten que la empresa pueda ver cuáles son los resultados obtenidos a través de la aplicación de las políticas de RSE y, sobre esta base, modificar la estrategia seguida.

4.3. Metodología

Para poder realizar el modelo de indicadores de RSE en la zona 7 del Ecuador se plantea dos etapas:

- **Análisis de la situación actual de las pymes**

La investigación se enmarcó en la elaboración de una propuesta factible que cubra las necesidades de las Pymes. Éstas fueron evidenciadas a través de una investigación previa realizada por la Universidad Técnica Particular de Loja. Dicha investigación se basó en la caracterización de las Pymes de la zona 7 del Ecuador, el trabajo realizado por la UTPL obtuvo la información mediante encuestas, reuniones y entrevistas con los gerentes y trabajadores de las Pymes.

Con este antecedente se puede determinar claramente la situación actual de las Pymes según tabla 11. Situación actual de las Pymes en la zona 7 de Ecuador, identificando de manera clara sus fortalezas y debilidades, factores internos y externos.

Tabla 11. Situación actual de las Pymes en la zona 7 del Ecuador

El Oro
a. Población: la provincia de El Oro cuenta con una población aproximada de 600.659 habitantes, los cuales a diferencia de la provincia de Loja, la cantidad de hombres y mujeres es casi equiparable (50,7% de hombres y 49,3% de mujeres).
b. Tasa de crecimiento: la tasa de crecimiento provincial es del 1,5%, porcentaje que ha disminuido considerablemente al compararlo con el censo del 2001 que era del 2,2%. La edad promedio de la población es de 29 años. (INEC, 2010)
c. Educación: en cuanto a la educación, la tasa de analfabetismo en la provincia de El Oro es de 4,1%, mostrando una disminución considerable si se hace una comparación con el censo 2001 que era del 5,5%, con un promedio de escolaridad de 9,7%. (INEC, 2010)
d. Pobreza: el índice de pobreza por necesidades básicas insatisfechas al 2008 fue de 57,5%, siendo los cantones de Chilla y Las Lajas los que presentan un mayor índice (86,5% y 79,7% respectivamente). (Grupo de trabajo provincia de El Oro, 2011)
e. Empleo – desempleo: El Oro posee una población económicamente activa de 82.993 mujeres y 171.622 hombres. Siendo las ocupaciones elementales tales como: limpiadores, asistentes domésticos, vendedores ambulantes, peones agropecuarios, pesqueros, entre otros, los que representan el 55,2% de ocupación de la PEA, seguido por el comercio (representado por los trabajadores de los servicios y vendedores) con un 43,9%, constituyéndose en las principales fuentes de ocupación de la población oreense. (INEC, 2010)
f. Densidad: la provincia presenta una densidad poblacional de 102.2 habitantes por Km ² .

Loja
a. Población: la provincia de Loja cuenta con una población aproximada de 448.966 habitantes según el último censo de población y vivienda, de los cuales el 47,6% de la población se encuentra radicada en el cantón Loja; el 49,2% son hombres y el 50,8% son mujeres, además esta población se concentra en edades jóvenes (promedio 29 años). (INEC, 2010)
b. Tasa de crecimiento: la tasa de crecimiento provincial del 1,1%, según el INEC (2010).
c. Educación: la tasa de analfabetismo, según el censo 2010, es relativamente bajo (5,8%), siendo la población femenina la más afectada (6,5%) con un promedio de escolaridad de 9,5 años. La educación básica completa está representada por el 39,7% de la población en años de escolaridad.
d. Pobreza: según datos del Sistema Nacional de Información, publicado en el diario La Hora (2013), en el 2001 el índice de pobreza era de 75,37%, el cantón Espíndola presentaba la mayor incidencia de pobreza (96,96%), para el 2010 estos indicadores sufrieron una disminución favorable para la provincia (58,62%), Espíndola redujo este indicador a 88,33% para el 2010. (Diario La Hora, 2013)
e. Empleo – subempleo: la población económicamente activa es de 61.277 en mujeres y 115.146 en hombres. Entre las principales actividades productivas de la provincia se encuentran: la agricultura como la principal fuente de empleo, el 47,1% de la población se dedica a esta actividad, seguido por el comercio (representado por los trabajadores de los servicios y vendedores) con un 34,6%. (INEC, 2010).
f. Densidad: según Ramón (2012), “la relación entre la población y la extensión territorial nos indica la densidad poblacional, la misma que, en la provincia de Loja, es de 40.45 habitantes por Km ² , siendo la menor de todas las provincias de la región andina ecuatoriana”.
Zamora Chinchipe
a. Población: según el último censo de población y vivienda en el Ecuador del año 2010, del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Zamora Chinchipe cuenta con una población de 91.376 habitantes, distribuidos en 43.924 mujeres y 47.452 hombres.
b. Tasa de crecimiento: la tasa de crecimiento de la población se registra en un 2% para el año 2010 de acuerdo a los datos del INEC, cifra superior a la que se registró en el Censo del año 2001 que se ubicaba en 1,3%.
c. Educación: en esta provincia se puede evidenciar una disminución sostenida de la tasa de analfabetismo, pues del año 1990 esta ha disminuido del 10% a 8% en el 2001 para finalmente ubicarse en el año 2010 en un 6%. El promedio de años de escolaridad es de 8,8 años; del cual se desprende que en la zona urbana es de 10.8 años y en el área rural 7.3 años, no existiendo diferencia entre hombres y mujeres por cuanto el año de escolaridad es de 8.8 y 8.7 años respectivamente.
d. Pobreza: según los datos del Instituto nacional de estadísticas y censos no existen datos por provincias para todo lo que comprenden la región amazónica, pero si una agrupación para la región amazónica, con esta aclaración se puede decir que la evolución de la pobreza desde diciembre de 2008 la provincia de Zamora que se ubicaba en un rango del 34% - 55%, y para el año 2012 se encuentra en un rango del 40% - 58%.

e. Empleo – desempleo: para describir el empleo en la provincia de Zamora Chinchipe es importante considerar los siguientes datos: el 75% de su población está en edad para trabajar (PEA) (INEC, 2010) se calculan para las personas de 10 años de edad y más. De esta población PEA el 53% se encuentra económicamente activa. Los habitantes de esta provincia según el Censo 2010 trabajan en: el 41% de su población por cuenta propia, el 19% es empleado del estado, el 16% jornalero o peón, y el 12% empleado privado.

f. Densidad: la densidad de esta provincia es de 8.65 habitantes por Km².

Tabla trabajada a partir de (Poce, Espinoza, Villafuerte, Chamba, Sarango , & Ramon , 2013)

- **Elaboración de un sistema de indicadores de gestión para controlar y evaluar los objetivos planteados**

El siguiente paso fue el diseño de un sistema de indicadores que aseguren la correcta ejecución de las estrategias y la evaluación de la medida en que las metas estratégicas están siendo cumplidas.

4.4. Modelo de indicadores de gestión de responsabilidad Social Empresarial para las Pymes de la zona 7 del Ecuador

El modelo de indicadores que se adaptan a las Pymes de la zona 7 del Ecuador, nace a partir del modelo de indicadores de Vilanova & Dinarès.

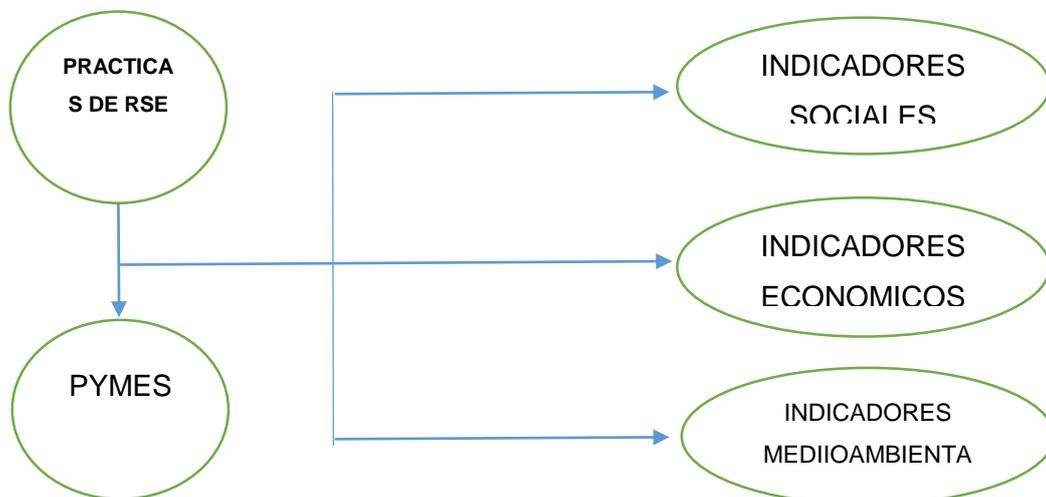


Diagrama 5. Diagrama descriptivo del modelo de RSE para pymes de la zona 7
Elaboración: La Autora

4.5. Indicadores económicos

De acuerdo al estudio realizado los indicadores económicos que se adaptan a las Pymes de la zona 7 son:

Tabla 12. Matriz de indicadores económicos

Indicadores Económicos	
1	El plan de cargos y salarios de la empresa es transparente y es abordado en su código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa
2	Analiza periódicamente el perfil socioeconómico de sus empleados para ajustar sus estrategias de remuneración y prestaciones y de educación y desarrollo profesional.
3	Prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados.
4	Ventas líquidas.
5	Total de consumidores o clientes.
6	Total del pasivo ambiental al final del periodo.
7	Cantidad de productos utilizados en la operación diaria o en el proceso productivo con cadena productiva.
8	Porcentaje de facturación bruta invertida en desarrollo profesional y educación.
9	Promedio de horas extras por empleado/año
10	En el presupuesto anual se prevé un monto destinado a la prevención de salud y seguridad.

Elaboración: La Autora

4.6. Indicadores Sociales

De acuerdo al estudio realizado los indicadores sociales que se adaptan a las Pymes de la zona 7 son:

Tabla 13. Matriz de indicadores sociales

Indicadores Sociales	
1	En la misión y visión se incluyen consideraciones sobre la responsabilidad social empresarial.
2	Cumplimiento de las leyes y pago de impuestos.
3	La visión y estrategia de la organización contemplan contribuciones de la empresa en lo que se refiere al desarrollo sostenible.
4	Existe una estrategia formal de RSE dentro del mapa estratégico de la empresa
5	Se comunica con grupos o partes interesadas que critican la naturaleza de sus procesos, productos o servicios.
6	Suministra información a sus trabajadores y permite reuniones en horario de trabajo para facilitar su actividad gremial.
7	La empresa posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.
8	Cumple con las normas y procedimientos legales previstos en El Código Laboral
9	Desarrolla actividades sociales en las cuales participan los colaboradores y sus familias
10	Realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los colaboradores.

Elaboración: La Autora

4.7. Indicadores Medioambientales

De acuerdo al estudio realizado los indicadores económicos que se adaptan a las Pymes de la zona 7 son:

Tabla 14. Matriz de indicadores medio ambientales

Indicadores Medioambientales	
1	Tiene una persona responsable por el área de medio ambiente que participa de sus decisiones estratégicas.
2	Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación.
3	Tiene política explícita de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales.
4	Tiene procesos para mapeo y análisis sistémico para la mejoría de la calidad ambiental.
5	Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de reducción del consumo de agua y de energía.
6	Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3Rs.
7	Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación para el consumo consciente.
8	Posee un plan de emergencia ambiental que relaciona todos sus procesos y productos o servicios que involucren situaciones de riesgo, y entrena a sus empleados regularmente para enfrentar tales situaciones.
9	Posee un programa de gerenciamiento de residuos con la participación del cliente, para la recolección de materiales tóxicos y/o el reciclaje post-consumo.
10	Mide la cantidad de incidentes, denuncias y/o multas por violación de las normas de protección ambiental.

Elaboración: La Autora

CONCLUSIONES

- Los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial deben ser relevantes para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para comunicar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
- Los indicadores de gestión de responsabilidad social empresarial son instrumentos que reflejan los resultados de una actuación pasada, el cumplimiento de metas y objetivos, los mismos que permiten implementar estrategias o correctivas de mejora.
- Los indicadores de gestión de responsabilidad social empresarial nos permiten determinar el estado actual en el que se encuentran las Pymes, por lo tanto servirán para desarrollar planes y programas para elevar o disminuir los resultados de los indicadores según sea el caso.
- Las prácticas de RSE más habituales tienen relación con diferentes políticas en distintos ámbitos ya sean ambientales, económicas o sociales, las cuales tienen repercusiones directas e indirectas sobre los stakeholders.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar indicadores de Responsabilidad Social Empresarial que permitan evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de cada una de las Pymes.
- Implementar indicadores de gestión de Responsabilidad Social Empresarial que permitan disminuir los costos para las Pymes, sin embargo no disminuir la calidad de sus productos o servicios, de esta manera aumentar la productividad.
- La aplicación de la RSE en las Pymes de la zona 7 del Ecuador no sería un gasto, sino una inversión a mediano y a largo plazo, por lo tanto se recomienda a cada una de las Pymes invertir en esta herramienta empresarial, para que las empresas permanezcan en el mercado.
- El gobierno de turno debería tomar medidas necesarias para la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes de la zona 7 del Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Vilanova , M., & Dinarès , M. (ENERO de 2009). Modelo de indicadores de RSE para pymes . Instituto de Innovación Social ESADE Business School. Universitat Ramon Llull .

Cajiga, J. F. (2013). *CEMEFI*. Recuperado el 03 de AGOSTO de 2014, de EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE:
http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Freeman, R. (1984). *Strategic Managemen: A Stakeholder Approach*. New York: Pitman.

Gobierno Vasco. (s.f.). Emilia-Romaña: hacia una Europa innovadora y cohesiva.

James, Lawrence, & Anne. (2002). *Bussiness and Society*. New York: McGraw Hill.

Strandberg, L. (Diciembre de 2010). La Medicion y la Comunicacion de la RSE: Indicadores y Normas. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. Madrid, Navarra: IESE.

Villafuerte, D. B. (2003). *INFORME PYME ¿ REGIÓN DE AREQUIPA 2002*. Arequipa: Fundacion Nuevo Mundo.

Zadek, S., & Ligteringen, E. (s.f.). Accountability Forum 4. *The Future of Corporate Responsibility Standards*.

Revistas

Ekos. (Abril de 2014). *Revista Ekos*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=240&idr=1

Mellado, C. (2009). Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 24-33.

Momberg, M. R. (Septiembre de 2006). Recuperado el 21 de Octubre de 2014, de revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/.../Edicion15Articulo9.pdf

Revista EKOS. (2012). Ranking Pymes. *EKOS*.

Revista Ekos. (2013). Ranking 2013 Pymes. *Ekos*.

Guías

ADEC-ETHOS. (S/F). *Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria*. Brasil.

Asociación de Empresarios Cristianos – ADEC. (s.f.). GUIA DE AUTOAPLICACION. *Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria*. Asuncion, Paraguay: AGR.

Centro Público de Investigación del Sistema CONACYT. (s.f.). Guía Práctica del Pacto Mundial en México. *Una forma práctica para poner en marcha los 10 principios en la gestión empresarial*. Mexico.

Documentos

Naciones Unidas. (2008). Indicadores de la Responsabilidad de las Empresas en los Informes Anuales. *Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo*, (págs. 5-10). Nueva York y Ginebra.

Poce, G., Espinoza, D., Villafuerte, D., Chamba, L., Sarango, P., & Ramon, S. (Diciembre de 2013). Caracterización de la actividad Organizacional de los sectores económicos de la zona 7 del Ecuador (Observatorio Empresarial). Loja, Ecuador: UTPL.

Páginas Web

Alvarez, J. (31 de Octubre de 2009). *Modelos de Gestión Empresarial*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de <http://www.modegem.com/2009/10/estructura-organizacional-en-pymes.html>

Bizkaiko Foru aldundia. (s.f.). *Responsabilidad Social Corporativa en Bizkaia*. Recuperado el 20 de 04 de 2015, de [http://www.xertatu.net/fitxategiak/dokumentuak/up/WEB_RSC_\(4.1_Alcance\).pdf](http://www.xertatu.net/fitxategiak/dokumentuak/up/WEB_RSC_(4.1_Alcance).pdf)

Expock. (2011). *Comunicación de Sustentabilidad y RSE*. Recuperado el 29 de Marzo de 2015, de <http://www.expoknews.com/que-es-la-norma-mexicana-de-responsabilidad-social-2/>

- Global Reporting Initiative. (s.f.). Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>
- INE. (S/F). *¿Que es la OCDE?* Recuperado el 29 de Marzo de 2015, de http://www.ine.cl/canales/menu/OCDE/Queesla_OCDE/Queesla_OCDE.pdf
- Momberg, M. R. (Septiembre de 2006). Recuperado el 21 de Octubre de 2014, de revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/.../Edicion15Articulo9.pdf
- Pozo, J. E. (24 de 06 de 2011). *slideshare*. Recuperado el 20 de abril de 2015, de <http://es.slideshare.net/videoconferencias/responsabilidad-social-corporativa-8416413?related=1>
- Red Pacto Global Ecuador. (2011). *Red Pacto Global Ecuador*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de <http://www.pactoglobal.ec>
- Redceres. (2015). *Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social*. Recuperado el 29 de Marzo de 2015, de <http://www.redceres.org>
- SECRETARIA DE ECONOMIA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. (2014). *GUIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL*. Recuperado el 29 de MARZO de 2015, de <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/normalizacion/normalizacion-internacional/iso-26000/guia-de-responsabilidad-social>
- Salazar, J. A. (31 de Octubre de 2009). *Modelos de Gestión Empresarial*. Recuperado el 29 de Marzo de 2015, de <http://www.modegem.com/2009/10/estructura-organizacional-en-pymes.html>
- Salazar, J. A. (31 de Octubre de 2009). *Modelos de Gestión Empresarial*. Recuperado el 29 de Marzo de 2015, de <http://www.modegem.com/2009/10/estructura-organizacional-en-pymes.html>